

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Francine Nickel

**A Entrada das Micro e Pequenas Empresas  
Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios  
do Processo de Internacionalização**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Francine Nickel

## **A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob orientação da  
**Professora Doutora Ana Maria Soares**

outubro de 2013

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA  
EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO,  
QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter colocado anjinhos no meu caminho que de alguma forma contribuíram para a conclusão de mais uma etapa na minha vida. E aos anjinhos que fizeram parte dela: meus pais Ana Maria Nickel e Raulino Nickel, meu irmão Raulino Nickel Junior, meu namorado Christoph Gil Balsemão Hagenlocher, e minhas companheiras de casa Ana Carolina Faria, Paula Sousa e Susana Silva.

Um reconhecimento especial para a minha orientadora prof<sup>a</sup>. Ana Maria Soares por ter aceitado e acreditado neste trabalho de investigação e por toda dedicação prestada durante o processo da dissertação.

## **Título**

A Entrada das Micro e Pequena Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização

## **Resumo**

Esta investigação foi desenvolvida com objetivo geral de compreender as causas e desafios que as micro e pequenas empresas brasileiras encontram na da internacionalização para o mercado português. O método utilizado para a realização desta investigação foi a abordagem qualitativa e a recolha dos dados primários foi feita através de entrevistas estruturadas, onde 3 microempresas e 3 empresas de pequena dimensão do Brasil com diferentes modos de entrada responderam a questões sobre a seleção do país, modo de entrada, motivações e barreiras encontradas diante da internacionalização para o mercado português. Após a realização das inferências, pôde-se concluir que o que motiva as micro e pequenas empresas brasileiras à internacionalizar para Portugal são as semelhanças culturais e a inserção de Portugal na União Europeia. As barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas brasileiras no mercado português são na maioria das vezes burocráticas, e acontecem pela falta de uma análise detalhada prévia no país de interesse. Os únicos modos de entrada em mercados internacionais relevantes para as micro e pequenas empresas brasileiras diante da internacionalização são a exportação e o investimento direto no estrangeiro. Estes resultados permitiram suportar quatro das nove hipóteses geradas para o modelo de investigação a partir da teoria situada no enquadramento teórico e na contextualização desta dissertação. Compreender as motivações e desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas portuguesas no processo de internacionalização para o Brasil é uma recomendação para futuras investigações.

## **Title**

The Entry of Micro and Small Brazilian's Enterprises in Portugal: Causes and Challenges of the Internationalization Process

## **Abstract**

This research was developed with the main goal of understanding the challenges and barriers of micro and small Brazilian's enterprises when they expand their business to the Portuguese market. The method used for this research was the qualitative approach. Primary data was obtained through structured interviews. Three micro and three small companies were chosen to identify their motivations, entry mode and market selection. Results show that cultural similarities and the integration of Portugal in the European Union are the main motivations found by micro and small enterprises from Brazil that internationalize to the Portuguese market. Barriers encountered are mainly related to bureaucracy and lack of prior market analysis to process of internationalization. The only way relevant entry modes for Brazilian enterprises in an international market is through direct foreign investment and exportation. The obtained results supported four out of nine hypothesis created from the research model developed by the theory framed and the context of this dissertation. Understanding the motivation and challenges behind the micro and small Portuguese's enterprises that want to internationalize to Brazilian's market is a recommendation for future studies.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTO .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação e Justificativa do Tema.....	1
1.2 Objetivos da Investigação .....	2
1.3 Estrutura da Dissertação.....	3
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
2.1 Introdução .....	4
2.2 A Internacionalização.....	4
2.3 Conceitos e Teorias do Processo de Internacionalização.....	6
2.3.1 A Teoria da Vantagem Absoluta .....	7
2.3.2 Teoria da Vantagem Comparativa .....	7
2.3.3 A Abordagem Contingencial .....	7
2.3.3.1 Modelo de Custos de Transação.....	8
2.3.3.2 Paradigma Eclético.....	8
2.3.4 Teoria da Internacionalização .....	9
2.3.5 O Modelo Heckscher-Ohlin.....	9
2.3.6 Modelo de Uppsala .....	10
2.3.7 <i>Networks</i> ou Redes.....	11
2.3.8 <i>Born Global</i> .....	13
2.4 Motivação Para a Internacionalização .....	13

2.5 Barreiras à Internacionalização .....	17
2.5.1 Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias .....	18
2.5.2 Barreiras Burocráticas.....	19
2.5.3 Barreiras de Custos .....	20
2.5.4 Barreiras de Acesso e Distribuição .....	20
2.5.5 Barreiras à saída.....	21
2.5.6 Outras Barreiras .....	22
2.6 Estratégias de Internacionalização .....	23
2.6.1 Seleção de Mercado .....	24
2.6.2 Modos de Entrada .....	25
2.6.2.1 Tipologias dos Modos de Entrada .....	26
2.6.2.1.1 Modo de Entrada <i>Non-Equity</i> .....	27
a) Exportação .....	28
b) Acordos Contratuais .....	29
2.6.2.1.2 Modos de Entrada <i>Equity</i> .....	31
a) <i>Joint-Venture</i> .....	32
b) Investimento Estrangeiro Direto .....	33
2.6.2.2 Vantagens e Desvantagens dos Diferentes Modos de Entrada.....	35
2.7 Conclusão .....	38
3 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	39
3.1 Introdução .....	39
3.2 O Mercado Brasileiro .....	40
3.3 Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	40
3.4 Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	42
3.5 O Mercado Português.....	45
3.6 Porquê Investir em Portugal.....	47
3.7 Conclusão .....	48



4 FORMULÇÃO DE HIPÓTESES.....	50
4.1 Motivação Para a Internacionalização .....	50
4.2 Barreiras à Internacionalização .....	52
4.3 Seleção de Mercado .....	53
4.4 Modos de Entrada .....	54
4.5 Modelo de Investigação .....	56
5 METODOLOGIA.....	58
5.1 Métodos e técnicas de investigação .....	58
5.2 Técnicas de Recolha de Dados.....	59
5.3.1 Entrevista .....	59
5.4 Seleção dos Entrevistados .....	61
5.5 Análise de Conteúdo .....	63
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	64
6.1 Caracterização da Amostra .....	64
6.2 Análise de Conteúdo .....	67
6.2.1 Motivação Para a Internacionalização .....	67
6.2.2 Barreiras à Internacionalização.....	72
6.2.3 Seleção de Mercado .....	77
6.2.4 Modos de Entrada .....	82
6.3 Inferências e Discussão dos Resultados.....	86
6.3.1 Motivação Para a Internacionalização .....	86
6.3.2 Barreiras à Internacionalização.....	89
6.3.3 Seleção de Mercado .....	91
6.3.4 Modos de Entrada .....	92
6.3.5 Resolução do Modelo de Investigação .....	94
6 CONCLUSÃO.....	96
6.1 Principais Conclusões da Teoria .....	96

6.2 Principais Conclusões da Investigação .....	97
6.3 Limitações e Pistas Para Estudos Futuros .....	98
6.4 Implicações Para a Gestão.....	99
APÊNDICE I Guião de Entrevistas .....	100
APÊNDICE II Entrevista Empresa Dafesta .....	102
APÊNDICE III Entrevista Empresa Vive Le Vin .....	106
APÊNDICE IV Entrevista Empresa Ettica International Trade .....	111
APÊNDICE V Entrevista Empresa Nutryervas do Brasil .....	116
APÊNDICE VI Entrevista Empresa Clínica Dentária Dr. Mauro Vale .....	119
APÊNDICE VII Entrevista Empresa Trasam Trading Saman .....	123
REFERÊNCIAS .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Um Modelo de Escolha de Modos de Entrada Hierárquico .....	27
<b>Figura 2:</b> Principais Motivos Para Internacionalizar-se .....	44
<b>Figura 3:</b> Modelo de Investigação .....	57
<b>Figura 4:</b> Hipóteses Motivação Para a Internacionalização .....	87
<b>Figura 5:</b> Hipóteses Barreiras à Internacionalização .....	89
<b>Figura 6:</b> Hipóteses Seleção de Mercado .....	91
<b>Figura 7:</b> Hipóteses Modos de Entrada .....	93
<b>Figura 8:</b> Modelo de Investigação Após Inferências .....	95

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Vantagens dos Modos de Entrada <i>Equity</i> vs. <i>Non-Equity</i> .....	35
<b>Tabela 2:</b> Amostra .....	66
<b>Tabela 3:</b> O Que Despertou o Interesse Inicial para a Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português .....	69
<b>Tabela 4:</b> Redes de Contato Existentes Dentro do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	70
<b>Tabela 5:</b> Apoio do Governo Brasileiro e Outros Órgãos de Internacionalização à Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para o Mercado Português .....	70
<b>Tabela 6:</b> Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Diante do País Escolhido .....	74
<b>Tabela 7:</b> Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas à Dimensão da Empresa .....	74
<b>Tabela 8:</b> Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Modo de Entrada Escolhido .....	75
<b>Tabela 9:</b> Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Produto ou Serviço Prestado .....	76
<b>Tabela 10:</b> A Escolha do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	80
<b>Tabela 11:</b> Razões das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para a Escolha do Mercado Português .....	81
<b>Tabela 12:</b> Critérios de Análise Prévia do Mercado Português Avaliados pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras .....	81
<b>Tabela 13:</b> Modo de Entrada no Mercado Português, e os Motivos da Escolha do Modo de Entrada .....	84
<b>Tabela 14:</b> As Vantagens e Desvantagens do Modo de Entrada Escolhido pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras Diante do Mercado Português .....	85

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação e Justificativa do Tema**

Esta dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequena Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”.

A distância atual entre os países do mundo está a ficar cada vez mais curta devido a evolução tecnológica e a globalização, facilitando a deslocalização pelo mundo afora tanto das pessoas físicas quanto das pessoas jurídicas.

As empresas sentem a necessidade de internacionalizar muitas vezes para adquirir matéria-prima mais barata, ou mão-de-obra mais barata, pagar menos impostos, aumentar a competitividade no mercado nacional, fugir da saturação do mercado nacional ou apenas pelo interesse em adquirir uma maior número de clientes fiéis e satisfeitos com o seu produto ou serviço em um mercado internacional.

Porém, a internacionalização apresenta inúmeros desafios e obstáculos. Tanto as pessoas quanto as empresas podem vir a ter que enfrentar sérios problemas na tentativa de sair do seu país de residência, com o intuito de tentar algo melhor noutro país acolhedor. As dificuldades que as empresas podem encontrar na internacionalização dos seus produtos ou serviços incluem barreiras tarifárias e não tarifárias, e estas barreiras podem estar presentes na escolha do país, no modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização, no tamanho da empresa, e ainda nos produtos ou serviços comercializados.

Foi pensando nestas dificuldades que surgiu a ideia de fazer esta pesquisa. Apesar da crise que paira sobre a Europa desde 2008, os brasileiros não descartam os anseios de poder fazer parte deste continente caracterizado pela sua riqueza cultural. A União Europeia foi o segundo destino com maior taxa de exportação das micro e pequenas empresas brasileiras, onde as microempresas apresentaram uma taxa 17,4% de exportações, e as pequenas empresas representaram uma taxa de 17,9% das exportações (SEBRAE, As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira, 2011).

Por esta razão, este trabalho irá investigar o processo de internacionalização das empresas brasileiras no mercado português. Portugal foi escolhido com país de destino, pois além de estar inserido na União Europeia (desde janeiro de 1986), possui a mesma língua

materna que o Brasil (devido a colonização portuguesa no século XVI), pelo que, à primeira vista, seria o portão de entrada para o mercado europeu.

A dimensão da empresa foi escolhida pelo fato de que 99% das empresas brasileiras são Micro e Pequenas Empresas no Brasil, segundo SEBRAE (2012). Além disso, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 67% do empregos do setor privado, com tendência a crescer cada vez mais devido ao aumento de terceirização e de avanços do progresso técnico (Bedê, 2006). É um número muito elevado de empresas em constante crescimento, com forte tendência a internacionalização, e muitas barreiras a ultrapassar.

## **1.2 Objetivos da Investigação**

O objetivo geral da investigação a ser realizada é compreender as causas e desafios que as micro e pequenas empresas brasileiras encontram na internacionalização para o mercado português, incluindo a escolha do país e do modo de entrada utilizado diante do processo.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão fazer parte da investigação:

- Compreender as principais teorias e modelos de internacionalização das empresas;
- Contextualizar os ambientes que envolvem tanto o mercado brasileiro quanto o mercado português;
- Verificar as causas e motivações que levam uma empresa a internacionalizar;
- Identificar as possíveis barreiras internas e externas no processo de internacionalização das empresas;
- Identificar e descrever as principais estratégias utilizadas pelas empresas na internacionalização;
- Avaliar as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada para a internacionalização das empresas;

O alcance destes objetivos específicos é fundamental para a criação do modelo de investigação, e é através do modelo de investigação que o objetivo geral deste trabalho será alcançado.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

A estrutura do trabalho está compreendida pelo Enquadramento Teórico, Contextualização, Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados.

No capítulo 2 sobre o Enquadramento Teórico serão apresentados temas sobre A Internacionalização, Conceitos e Teorias do Processo de Internacionalização, Causas e Desafios Para a Internacionalização, e Estratégias Para a Internacionalização.

A Contextualização localizada no capítulo 3 apresentará o Mercado Brasileiro e o Mercado Português em um contexto geral, as Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, a Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras e Porquê Investir em Portugal.

As hipóteses formuladas para o modelo de investigação a partir do Enquadramento Teórico e da Contextualização estão presentes no capítulo 4 e divididas pelos temas eixos: Motivação Para a Internacionalização, Barreiras à Internacionalização, Seleção de Mercado, e Modos de Entrada.

A Metodologia presente no capítulo 5 aborda a descrição para a realização da investigação através da escolha dos Métodos e Técnicas de Investigação, Técnicas de Recolha de Dados, e o passo-a-passo para a obtenção dos dados primários.

No capítulo 6 estão presentes a Caracterização da Amostra, a Análise de Conteúdo e por fim as Inferências e Discussões dos Resultados.

Os subtítulos dos temas abordados em cada capítulo poderão ser melhor visualizados de acordo com a introdução de cada capítulo, assim como a síntese de cada capítulo pode ser melhor visualizada na conclusão de cada capítulo.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Introdução

Nesta secção sobre o Enquadramento Teórico, os temas abordados serão: A Internacionalização; Conceitos e Teorias do Processo de Internacionalização; Causas e Desafios Para a Internacionalização; e Estratégias de Internacionalização.

Os principais Conceitos e Teorias dos Processos de Internacionalização a serem abordados de uma maneira mais abrangente neste capítulo serão: a Teoria da Vantagem Absoluta; a Teoria da Vantagem Comparativa; a Abordagem Contingencial (Modelo dos Custos de Transação e o Paradigma Eclético); a Teoria da Internacionalização; o Modelo Hackscher-Ohlin; o Modelo de Uppsala; as *Networks*; e por fim, a atual *Born Global*.

Na secção das Causas e Desafios Para a Internacionalização serão apresentada as motivações para a internacionalização bem como as barreiras que podem ser identificadas durante o processo. As barreiras presentes nesta secção serão: Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias; Barreiras Burocráticas; Barreiras de Custo; Barreiras de Acesso e Distribuição; Barreiras à Saída; e Outras Barreiras.

No subcapítulo sobre Estratégias de Internacionalização, os principais temas abordados serão Seleção de Mercado e Modos de Entrada. Os Modos de Entrada incluem a Tipologia dos Modos de Entrada dividida pelos subcapítulos Modos de Entrada *Non-Equity* e Modos de Entrada *Equity*. A Exportação e os Acordos Contratuais estarão presentes no subcapítulo Modos de Entrada *Non-Equity*, assim como Joint-Venture e o Investimento Direto no Estrangeiro estarão presentes no subcapítulo Modos de Entrada *Equity*.

### 2.2 A Internacionalização

O ato de internacionalizar refere-se ao crescimento ou evolução de uma organização em um país distinto, é quando uma empresa decide expandir-se além das fronteiras do seu país doméstico.



Com relação às fronteiras geográficas, Blank e Palmeira (2006) afirmam que, as distâncias que separam vendedores e compradores mudaram muito, pois com o advento de novas tecnologias e integração das rotas comerciais, e abertura de novos mercados e novos produtos, o mundo está a tornar-se diferente e próximo. Ou seja, diante do crescimento dos negócios no âmbito estrangeiro, as fronteiras entre os mercados domésticos e os mercados internacionais tornam-se cada vez menos relevantes.

Diante do atual ambiente competitivo e globalizado, muitas empresas vem se diferenciando através da entrada em novos mercados, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional.

Para Blank e Palmeira (2006), a internacionalização leva ao desenvolvimento das empresas, pois as obriga a modernizarem-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar suas posições no mercado interno.

E, de acordo com Rutihinda (2008), como a competição doméstica aumenta, as empresas têm que se tornar mais inovadoras e eficientes desenvolvendo as suas capacidades para competir.

Rutihinda (2008) ainda afirma que quando o mercado doméstico está saturado ou a concorrência é muito intensa, é visível o crescimento pela procura de oportunidades fora de seus mercados domésticos.

Vários autores assinalam que este é um processo gradual. As empresas mudam através da aprendizagem da própria experiência das operações, atividades correntes, no mercado estrangeiro. Eles mudam através das decisões de comprometimento que são feitas para fortalecer sua posição no mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 2009).

No começo, apenas as empresas de grande porte conseguiam internacionalizar por possuírem mais recursos. Logo em seguida, as empresas de pequeno porte, impulsionadas pelas empresas de grande porte, e na tentativa de obter o mesmo sucesso, começaram a desenvolver as atividades internacionais.

Para Zich (2007), a verdade sobre as empresas de pequeno porte é que, elas não podem ignorar a internacionalização porque elas são ou serão, em pouco tempo, confrontados com a competição internacional e global, clientes, práticas de negócios, administração, etc. Isso porque a forma como as organizações competem nos dias de hoje é modificada devido a intensificação que há nos processos de globalização.

Julian (2009) também afirma que, quando as empresas locais se instalam no próprio país, elas não apenas terão de competir com empresas estrangeiras, mas também com cada uma das empresas já instaladas, que poderá resultar em redução de lucro.

A questão no entanto não é querer investir no exterior, mas porquê, quando, onde, como e com quem, pois a internacionalização é uma maneira de globalizar, manter e aumentar a competitividade, e defender posições nacionais contra aquisições estrangeiras (Svetlicic, Jaklic, e Burger, 2007).

Quando uma empresa decide internacionalizar, o pensamento deve ir muito além das questões acima citadas, pois é preciso estar aberto para inovações, saber interpretar e adaptar-se as tendências e estilos do país onde pretende se instalar, e ter capacidade para suprir a procura no tempo exato e de uma maneira mais criativa, sem esquecer dos clientes, concorrentes, marca, fornecedores, tecnologias, preços e as normas técnicas de cada país.

A internacionalização para Johanson e Vahlne (2009), é vista como um resultado das ações das empresas para fortalecer as posições das redes para o que é tradicionalmente referido como melhoramento ou proteção das suas posições no mercado.

Apesar de o assunto ser cada vez mais explorado, Mazon e Silva (2009) constata que o comércio internacional ainda é visto como um fenômeno complexo, arriscado, cheio de dificuldades e factível para empresas maiores, mais favorecidas em termos de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

## **2.3 Conceitos e Teorias do Processo de Internacionalização**

Os primeiros modelos do processo de internacionalização, segundo Mazon e Silva (2009), foram desenvolvidos nas décadas de 1970 e 1980, com o intuito de orientar políticas governamentais de apoio a exportações e oferecer direção para gerentes interessados em montar suas operações externas. Porém, antes disso, já existiam algumas teorias sobre a internacionalização.

### **2.3.1 A Teoria da Vantagem Absoluta**

A teoria da Vantagem Absoluta surgiu no século XVIII através do economista britânico Adam Smith que defendia a ideia de que, no negócio entre duas organizações, cada uma tinha vantagem absoluta para produção de um produto, e neste caso, elas deveriam se especializar para produzir aquilo que faziam melhor. Foram identificados os seguintes fatores diferentes: clima; qualidade da terra; doações de recursos naturais; trabalhador, capital; tecnologia; ou empreendedorismo (Bradley, 2002).

De acordo com Caves (1999), uma implicação amplamente importante do setor específico de elementos móveis é que eles tendem a localizarem-se em qualquer lugar do mundo onde as recompensas são as melhores, causando vantagem absoluta, e não uma simples vantagem absoluta para determinar padrões do comércio de mercadorias.

### **2.3.2 Teoria da Vantagem Comparativa**

Como consequência da Teoria da Vantagem Absoluta, surgiu no século XIX a Teoria da Vantagem Comparativa, proposta pelo economista britânico David Ricardo. Segundo Bradley (2002), de acordo com essa teoria, um país pode ter a vantagem absoluta em produzir ambos os produtos, mas, desde que o país mais fraco tenha uma vantagem comparativa na produção de um dos produtos, o negócio irá acontecer.

Campos, Lima, Júnior, e Alves (2010) ainda afirmam que, a obtenção de vantagem competitiva se dá por meio do controle de conhecimentos exclusivos, capazes de criar valor no estrangeiro, sustentando um novo empreendimento internacional.

### **2.3.3 A Abordagem Contingencial**

Na abordagem contingencial, a internacionalização da empresa decorre de decisões tomadas de uma forma mais planeada e racional. Para Garrido, Larentis, e Slongo (2006), a

empresa deve considerar entre uma série de diferentes fatores, sejam eles endógenos ou exógenos e, racionalmente e deliberadamente, decidir sobre a estratégia que melhor a capacitará na obtenção de vantagens competitivas para o mercado internacional.

Os principais estudos que seguem a abordagem contingencial são o modelo dos custos de transação e o paradigma eclético.

### **2.3.3.1 Modelo de Custos de Transação**

O Modelo de Custos de Transação foi fundado na década de 30, com uma visão geral mais voltada para as decisões de abertura de subsidiárias no país exterior.

De acordo com Barreto (2002), haveria duas formas básicas alternativas pelas quais as empresas organizariam suas atividades: mercados (contratação externa de atividades) ou hierarquias (utilização da sua própria estrutura para conduzir estas atividades). Assim, de acordo com o modelo, a empresa optaria pela alternativa onde o custo de transação fosse menor, tendo em conta as variáveis do ambiente (que dizem respeito a incerteza e complexidade) e do comportamento do indivíduo (que estão ligadas as limitações do indivíduo dentro da organização e ao oportunismo do mesmo).

Segundo Osarenkhoe (2008) a abordagem dos custos de transação sugerem que a escolha mais eficiente dos padrões de internacionalização é aquela que vai ajudar a minimizar a produção e os custos de transação.

Osarenkhoe (2008) ainda afirma que, quando uma empresa se internacionaliza, ela pode encontrar os custos da pesquisa por um mercado familiar próximo mais aceitável do que aqueles para um mercado mais distante, e se ela verificar que é mais barato organizar a internacionalização através de um intermediário, ela vai externalizar.

### **2.3.3.2 Paradigma Eclético**

A Teoria do Paradigma Eclético foi apresentado pela primeira vez na década de 70. Tendo como base a Teoria de custos de Transação, a Teoria da Internacionalização e o

Paradigma Eclético, conhecido como OLI (Ownership, Location, Internalization), também utilizam como processo de internacionalização o investimento direto no país estrangeiro (Dunning e Sarianna, 2008).

De acordo com O'Farrell e Wood (1998), Dunning descreveu a teoria eclética da produção internacional procurando integrar a teoria da internalização, com o seu foco sobre uma empresa proprietário-específico (O), vantagens de internalização (I), local-específico (L), e com outros elementos de economias internacionais, como custos de transportes, tarifas, custos com mão-de-obra, e barreiras do comércio.

O'Farrell e Wood (1998) também afirmam que a chave da teoria do paradigma da internacionalização é que as empresas escolhem mercados e modos de entrada desenvolvidos, uma expectativa na qual sugerem não aplicar para serviços dado a natureza das transações.

O Paradigma de OLI em momento algum foi analisado por Dunning sob uma perspectiva de micro e pequenas empresas, apenas como organizações multinacionais.

#### **2.3.4 Teoria da Internacionalização**

A Teoria da internacionalização de acordo com Chevarria (2006), foi desenvolvida por Buckley e Casson em 1976, a partir do trabalho realizado por McManus em 1972, buscando explicar a existência do investimento direto externo.

Em relação a teoria de internacionalização tradicional, Karlsen (2001) afirma que este modelo descreve o processo no qual a empresa gradualmente se torna envolvida nos negócios internacionais e entra nos mercados estrangeiros. Esta visão apreciar a aceitação geral entre a maioria das escolas de negócios internacionais.

#### **2.3.5 O Modelo Heckscher-Ohlin**

Este modelo baseia-se nas teorias da vantagem comparativa, e foi criado em 1919 pelo professor Eli Heckscher, modificado em 1933 pelo economista sueco Bertil Ohlin. Por isso o nome Heckscher-Ohlin.

Segundo Caves (1999), em termos de procedimento dos modelos de equilíbrio-geral, o padrão Heckscher-Ohlin e os modelos de fatores-específicos ligam as características do país as operações das empresas multinacionais somente através do mix de indústria determinado pela dotação (e outros fatores).

Ou seja, o modelo Heckscher-Ohlin cria uma ligação entre aquilo que a multinacional vai doar, como por exemplo a sua estrutura de produção, e as recompensas que irá receber do governo para que a produção seja feita.

Neste modelo, o salário dos funcionários tendem a ser mais baixos, isso porque, quando há o aumento na exportação dos produtos, a locação para os bens duráveis também crescem, e diante de um país rico, a exportação é na maioria das vezes feita com o uso do capital intensivo.

Em um equilíbrio de livre-negócio, debaixo de suposições especializadas, o capital vai ser recebido igual em casa e no exterior, sem deixar incentivos para as multinacionais moverem internacionalmente o capital (Caves, 1999).

### **2.3.6 Modelo de Uppsala**

Uma das primeiras teorias de internacionalização foi criada na década de 1970, pela Universidade de Uppsala, e teve como base as primeiras publicações teóricas sobre a internacionalização escritas por Penrose, Cyert e March, na década de 1960 (Rocha, 2002).

Por isso, Ruzzier, Antoncic, e Hisrich (2007) acreditam que, no final dos anos 1970 quando muitos autores desenvolveram suas teorias de internacionalização, muitas empresas entraram no mercado internacional incrementalmente, depois de ter operado por poucos anos nos mercados domésticos.

O modelo de Uppsala para Johanson e Vahlne (2009), explica as características do processo de internacionalização das empresas.

Inicialmente foi desenvolvido um modelo explicando como as empresas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam internacionalizar (Rocha, 2002). Era uma linha de pensamento diferenciada, com base nos estudos dos processos de internacionalização das empresas suecas, numa tentativa de abranger mais a Teoria do Comportamento Organizacional, e desviar a teoria puramente económica.

Um dos fatores relevantes desse processo de internacionalização é a distância psíquica no que diz respeito à procura de um mercado estrangeiro com características próximas ao mercado doméstico, para não haver tanta dificuldade em entender os ambientes estrangeiros.

A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação, contribuem conjuntamente para aumentar a incerteza (Hilal e Hemais, 2003).

A distância psíquica neste modelo é uma analogia a percepção, por isso pode envolver diferentes níveis de ansiedade e incerteza no recebimento das informações. Os níveis de incerteza que as empresas domésticas enfrentam no mercado estrangeiro, são denominados pelo modelo como forma incremental.

Ainda de acordo com Hilal e Hemais (2003), a distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Porém, isso não quer dizer que haja uma dependência da distância psíquica para a obtenção de sucesso ou fracasso nas operações.

Enquanto Ruzzier, Antoncic, e Hisrich (2007) afirmam que, em termos de determinação do mercado alvo, se assume que a distância entre o país doméstico e o país onde pretende-se entrar impacta no nível de conhecimento. Quanto maior a distância entre o país doméstico e o país alvo, maior as diferenças e menor o nível de conhecimento das empresas sobre as necessidades do país alvo para o envolvimento internacional.

### **2.3.7 Networks ou Redes**

Com o passar do tempo houve uma evolução natural do Modelo de Uppsala, tendo desenvolvido a abordagem que ficou conhecida como *Networks*. O modelo ficou conhecido desta forma, pois de acordo com os criadores Johanson e Vahlne (2009) alguns tipos de conhecimento não são acessíveis a todos, e em vez disso são confinados a redes internas. Neste caso, um forte compromisso com parceiros permite que as empresas construam redes de relacionamento em seus respectivos órgãos de conhecimento, tornando possível descobrir e/ou criar oportunidades. Ou seja, quando há alguma relação comercial por parte da empresa doméstica, e da empresa estrangeira, fica mais fácil para ambas explorar o mercado.

Em comparação ao modelo original escrito anteriormente, Johanson e Vahlne (2009) afirmam que não estavam atentos à importância do comprometimento mútuo para a internacionalização.

Diante desta evolução, Hilal e Hemais (2003) enfatizam que o impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de negócios internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

Zain e Ng (2006) afirmam que, em alguns países com grande incidência de burocracia ou a presença de algumas normas ou práticas de negócios diferente, as redes de relacionamento são utilizadas pelas empresas para facilitar seus negócios com o governo oficial.

Se o relacionamento entre as empresas são vistos como uma rede, Ruzzier, Antoncic, e Hisrich (2007) argumentam que, algumas empresas internacionalizam-se porque outras empresas na sua rede (inter)nacional estão fazendo isso, e aqui vem a decisão crítica no tempo de avançar nas suas redes (inter)nacionais.

Segundo Osarenkhoe (2008), a rede de contatos é vital, pois as empresas que pretendem internacionalizar tem a carência de competências próprias e recursos para entrada no mercado internacional. Ou seja, primeiro as empresas dirigem suas vendas por meio das redes de contato no país estrangeiro, em seguida, procuram parceiros de modo a complementar suas competências.

Para obter o sucesso na exploração do novo mercado, no que diz respeito a aprendizagem e novos conhecimentos, é fundamental que haja a confiança entre os parceiros, mesmo sabendo que as abordagens são complicadas e variáveis dentro do desconhecido, as empresas precisam arriscar. A confiança fará com que os relacionamentos sejam mais duradouros, e se os conhecimentos forem desenvolvidos em conjunto, as oportunidades virão.

Com base em uma pesquisa feita sobre o impacto das redes de relacionamento em pequenas e médias empresas de *software* na Malásia, Zain e Ng (2006) descobriram que, as redes de relacionamento desencadeiam e motivam a intenção de internacionalização das empresas; influenciam a decisão de seleção de mercado e modos de entrada das empresas; ganham acesso para relações adicionais e estabelecimento de canais, obtém credibilidade inicial; ajudam a diminuir os custos e minimizar os riscos; influenciam a paz e parceiros na internacionalização das empresas.



### **2.3.8 Born Global**

O conceito *Born Global* (nascida globalmente) foi proposto na Austrália nos anos 90, e surgiu como uma crítica ao modelo incremental do processo de internacionalização, espalhando-se rapidamente entre muitos países capitalistas que julgavam desnecessário o processo gradual de internacionalização para muitas empresas.

A existência destas empresas representa um desafio às teorias tradicionais de internacionalização, como a da Escola Nórdica, percebendo que o empreendimento gradualmente se envolve nos negócios internacionais, passando no final a investir diretamente em instalações e processos no exterior (Mazon e Silva, 2009).

Osarenkhoe (2008) afirma que, para as empresas *born global*, a entrada no mercado internacional é explorada naturalmente, através da utilização da sua própria rede de amigos e contatos para divulgar seus produtos no mercado internacional através de sociedades e *joint-ventures*.

Na maioria das vezes, as empresas *born global* são organizações de pequena dimensão onde os gerentes já têm uma experiência do mercado internacional, o que facilita o processo de entrada no exterior devido ao conhecimento do meio ambiente e das redes de contato local.

No entanto, uma razão para a diferença observada entre multinacionais tradicionais e uma empresa nascida globalmente, de acordo com Karlsen (2001), é que as empresas *born global* podem ser companhias muito mais jovens que ainda não tem recursos financeiros para investir em subsidiárias de vendas.

## **2.4 Motivação Para a Internacionalização**

De acordo com Blank e Palmeira (2006), a internacionalização leva ao desenvolvimento das empresas, pois as obriga a modernizarem-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar suas posições no mercado interno. É fundamental que uma empresa esteja estrategicamente preparada para suprir as necessidades dos seus clientes em outros lugares do mundo, pois ainda segundo Blank e Palmeira (2006), nos dias atuais, de ambiente globalizado e de alta competitividade, a vantagem competitiva de uma empresa está

na conquista de novos mercados e, conseqüentemente, no aumento de toda a cadeia que se segue, seja no mercado doméstico ou internacional.

Para Mazon e Silva (2009), a principal motivação para internacionalizar advém da possibilidade de crescimento organizacional e as principais dificuldades são representadas pela distância cultural e geográfica, o porte das organizações e a disponibilidade de recursos materiais e humanos qualificados.

De acordo com Leitão (2002), as empresas deslocam-se para o exterior porque detêm vantagens competitivas (específicas) ou porque pretendem adquirir vantagens, isto é competências.

Alguns autores acreditam que a decisão de internacionalizar envolva mais que uma fase, como por exemplo, para Ferreira, Serra, e Reis (2011), onde a decisão envolve pelo menos duas fases, eles citam primeiro a detecção de uma oportunidade no estrangeiro, que se pode materializar numa decisão de localização. Segundo, a seleção entre modos alternativos de atuar para explorar essa oportunidade.

Mazon e Silva (2009) acreditam que as principais justificativas para a internacionalização das empresas é melhor descrita de acordo com Minervini (Apud Mazon e Silva, 2009, p. 6):

- (a) Com ampliação do mercado consumidor obtém-se economia de escala;
- (b) Facilidades na programação de produção com possibilidades de produção de lotes grandes;
- (c) Obter preços mais rentáveis em novos mercados, contanto que o produto seja típico do país exportador e com isto aumenta o ciclo de vida de um produto;
- (d) Diversificação de mercados e conseqüentemente de riscos;
- (e) Melhoria na imagem para com os clientes, fornecedores e instituições financeiras;
- (f) Posição competitiva contra concorrentes no mercado interno.

O crescimento da empresa é a principal motivação para Wilson (2005), o qual ainda afirma que, as motivações secundárias incluem o desenvolvimento estratégico da companhia através da obtenção do acesso de competências internacionais, tecnologias e mão-de-obra assim como capital.

Johansson (2009) também defendem duas razões para a internacionalização, onde uma delas é a probabilidade de encontrar oportunidades interessantes de negócios. A segunda razão para ir ao exterior ocorre quando um parceiro do relacionamento que está indo para o exterior, ou já está no exterior, quer seguir a empresa local.

Para Wilson (2005), grupos e outras redes de contato pode ajudar no desenvolvimento e segurança das alianças internacionais através do crescimento da produtividade, capacidade de inovação e performance competitivas das empresas locais criando uma divisão mais eficiente de trabalhadores entre as empresas e facilitando o desenvolvimento do conjunto e iniciativas de marketing. Isso porque com o surgimento das viagens a longa distância porém a baixo custo e a redução das barreiras linguísticas devido a facilidade de acesso a aprendizagem, as redes de contato tornam-se cada vez mais acessíveis.

O ponto crítico em relação a construção das redes de relacionamento é que o processo necessita de tempo, há um certo custo e ainda pode gerar incertezas. É este processo que na maioria das vezes torna a internacionalização mais demorada.

Para Zain e Ng (2006), estabelecer a credibilidade e a confiança com parceiros estrangeiros representa uma área que a empresa precisa para trabalhar nos seus esforços para estabelecer uma presença internacional. Isso porque quando a empresa decide internacionalizar, ela precisa desenvolver novos canais de distribuição com o mercado estrangeiro.

Através de pesquisas, Zain e Ng (2006) descobriram que a penetração no mercado estrangeiro é facilitada pelas oportunidades criadas através dos contatos de rede, ao invés de decisões estratégicas únicas.

Segundo Wilson (2005), a tecnologia melhorada e as comunicações tem tornado mais fácil para as empresas de todos os tamanhos e várias localizações fazer negócio com cada uma.

Atualmente a competição das empresas em um âmbito global está muito mais facilitada devido a internet, onde elas podem contactar clientes do outro lado do mundo sem precisar gastar tempo e dinheiro com a viagem. Osarenkhoe (2008) ainda acrescenta que os vendedores podem mostrar seus produtos para possíveis clientes de uma forma mais barata e rápida através de vídeo de teleconferência. Os gerentes do escritório doméstico tem o contato mais próximo, mais rápido e menos caro com as operações no exterior através do *e-mail*.

Sobre o estudo realizado por Mathews e Healy (2007), eles puderam concluir que, a capacidade total da internet influenciar informações pertinentes ao processo de internacionalização foi fortemente confirmada. Para a maior parte, a influência da internet no acesso da informação é pertinente para o crescimento do mercado internacional foi encontrada como uma influência positiva.

Mathews e Healy (2007) também afirmam que a internet tem melhorado a habilidade das empresas em interagir com os consumidores, fornecedores e parceiros de negócios através das múltiplas baratas integradas e interativas tecnologias.

Outro motivo para a internacionalização, é a saturação do mercado doméstico, que leva a procura de novos mercados geográficos. A partir desse ponto de vista, o processo de internacionalização, segundo Hilal e Hemais (2003), não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma sequência de passos de natureza incremental, visando beneficiar-se da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Keegan (2005) afirma que, antes de empreender qualquer negócio internacional que envolve suprimentos, exportações, investimento ou uma combinação dessas estratégias, a empresa deve observar as condições do país de estudo, para analisar quais serão as vantagens, desvantagens e os custos e se valerá o risco.

A infraestrutura é outro motivo que leva as empresas a internacionalizarem-se, pois de acordo com Caves (1999), as rodovias, ferrovias, e aeroportos atraem investidores estrangeiros, e a promoção do governo mais a assistência prestada são fatores positivos apesar das taxas de utilização implicadas pelo uso através do estado.

Para poder gerir melhor o negócio no exterior, as empresas que expandem internacionalmente precisam implementar sistemas de gestão formal e informal, além de adaptar a mentalidade dos atuais executivos para o processo. Essas pequenas mudanças facilitarão a entrada da empresa nos próximos países além de reduzir custos.

Wilson (2005) afirma que, perseguir oportunidades internacionais é também uma maneira de espalhar o risco e pode também melhorar o acesso para financiar. Conhecimento e capacidades substanciais também são obtidos no processo, melhorando otimamente a competitividade das empresas.

O fato é que, de acordo com Zain e Ng (2006), a economia global agora alcança todas as esquinas no mundo, e a internacionalização agora envolve não apenas as grandes corporações mas também muitas pequenas e médias empresas.

Na sequência desta linha de raciocínio, Zich (2007) ainda conclui que, os mercados domésticos são gratos por todas as mudanças, tanto internacional quanto global que, mesmo as companhias sem ambição no mercado estrangeiro, estão deste modo sendo forçadas a internacionalizar. Isso não significa nada além da necessidade de desenvolver competitividade, a qual está apta para segurar o mercado doméstico-internacional.

Porém é fundamental que a empresa antes de internacionalizar, saiba como é a cultura do país para onde pretende ir, se há risco relativo ao país, como funciona o acesso ao mercado, quais são os custos e condições dos fatores, a infraestrutura do país de acolhimento, qual é a

taxa de cambio, e ter um perfil do produto diante do novo mercado. Isso facilitará diante dos desafios e barreiras que ocorrem no processo de internacionalização.

## **2.5 Barreiras à Internacionalização**

Segundo Johansson (2009), o conceito das barreiras de entrada vem das organizações industriais económicas.

Para Picard e Chon (2004), as barreiras a entrada são fatores que param ou tornam difícil para novos competidores entrar com sucesso em um mercado no qual eles não tenham competido previamente.

O mercado global atual está bastante diversificado, assim como os ramos de atividades, tamanho de empresas e o modo de entrada que as mesmas escolhem para internacionalizar, o que torna a quantidade de barreiras para a internacionalização mais complexa, e o número de autores a explorar o tema muito elevado. Cabral (2007) ainda afirma que as barreiras de entrada tendem a ser menores nos países mais desenvolvidos.

Para Caves (1999), esses são os tipos de barreiras normalmente reconhecidas: gastos publicitários; barreiras de custo de capital; economias de escala; pesquisa e desenvolvimento; complexidade organizacional. Enquanto para Picard e Chon (2004) entre as maiores barreiras estão as políticas governamentais, requisitos de capital, economias de escala, diferenciação de produtos, custos de mudança, acesso limitado aos canais de distribuição e outros tipos de vantagens competitivas.

Julian (2009) acredita que, entender as barreiras para a internacionalização poderia conduzir para a minimização dos efeitos delas, resultando em uma melhor seleção de modo de entrada e finalmente uma melhora na performance do comércio de vários países.

No que diz respeito ao modo de entrada através da exportação, Mazon e Silva (2009) cita a existência de cinco barreiras propostas por Moini (Apud Mazon e Silva, 2009, p. 5):

- (a) Barreiras de marketing – compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como definir preços e propaganda no exterior;
- (b) Barreiras de procedimentos – estão ligadas aos aspetos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação;

(c) Barreiras de práticas e negócios internacionais – referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior;

(d) Barreiras financeiras – dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e à cobrança das vendas ao exterior;

(e) Barreiras técnicas e de adaptação – referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e aos serviços de pós-vendas.

Além das barreiras já citadas, as empresas diante da internacionalização podem sofrer outras barreiras ao tentar entrar em outros países, como: barreiras tarifárias e não tarifárias, barreiras burocráticas, barreiras de custos, barreiras de acesso e distribuição, barreiras à saída, entre outras. Essas barreiras poderão acontecer nos diferentes modos de entrada, para as empresas de todos os tamanhos, e que atuam nos variados ramos de atividade.

### **2.5.1 Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias**

Quando um país importa algum produto, para que este produto possa entrar neste país, é preciso pagar uma taxa. Estas taxas de entrada em um país podem passar por obstáculos antes da comercialização, e estes obstáculos são conhecidos como barreiras tarifárias ou não tarifárias. Lu e Beamish (2006) afirmam que a instituição de várias barreiras tarifárias e não tarifárias pelos governos do país anfitrião pode dramaticamente influenciar os benefícios líquidos alcançados pela estratégia de exportação.

De acordo com Johansson (2009), as barreiras não-tarifárias são menos visíveis, por exemplo, nos procedimentos alfandegários, especialmente produtos testes para importar, e a inércia burocrática em processar licenças de importação, podem também dificultar a entrada.

Segundo Mazon e Silva (2009), as barreiras tarifárias mais utilizadas no comércio internacional são as tarifas alfandegárias.

Mesmo que existam benefícios com o comércio, as empresas pode sofrer danos com as barreiras tarifárias, pois conforme Wilson (2005), as tarifas, quotas e distância de grandes mercados aumenta otimamente o custo do produto, as vezes o suficiente para prevenir o comércio completamente.

Na tentativa de reduzir tais barreiras, muitas vezes as empresas tentam negociar com o governo local a redução ou isenção das tarifas em troca de algum benefício para o país em questão ou até mesmo para o próprio governo.

### **2.5.2 Barreiras Burocráticas**

As barreiras burocráticas são conduzidas pelas políticas e regulamentações do governo, as quais muitas vezes interfere na entrada de novas empresas em um país criando monopólios locais. Em alguns países, estes monopólios empresariais existem devido a grande proteção do governo com um conjunto de barreiras que não são nada convidativos para empresas estrangeiras.

De acordo com Johansson (2009), algumas barreiras podem ser tão severas ao ponto de proibir a entrada de empresas estrangeiras através de subsidiárias próprias, permitindo apenas o acesso ao país através de alianças com as empresas domésticas.

Em contra partida, como um meio de aumentar a concorrência em um país doméstico, o governo através das suas políticas pode reduzir as barreiras, facilitando o surgimento de novas empresas.

Svetlicic, Jaklic e Burger (2007) sugerem que, do ponto de vista político, a barreira realmente importante é a falta de administração do conhecimento e da experiência. Empresas e os seus governos domésticos podem fazer muito mais nesta área para promover a internacionalização.

Julian (2009) acredita que a política do governo como uma barreira para a internacionalização envolve a escassez da assistência do governo em ultrapassar várias barreiras e a escassez da taxa de incentivo prevista pelo governo do país doméstico para empresas que internacionalizem.

### **2.5.3 Barreiras de Custos**

Para Picard e Chon (2004), o capital torna-se uma barreira quando o capital disponível é insuficiente ou quando está disponível apenas para algumas empresas ou taxas preferenciais para certas empresas.

Mazon e Silva (2009) afirmam que condições económicas internas e externas podem afetar a comercialização dos produtos, seja pelas oscilações nas taxas de juros, câmbio, inflação e crescimento, cuja instabilidade pode diminuir o poder aquisitivo dos consumidores ou encarecer os produtos no exterior.

Segundo Johansson (2009), quando as empresas domésticas detêm o monopólio de algum produto ou serviço com total controlo do preço de venda, criam barreiras para as empresas estrangeiras entrantes, evitando perder o domínio do mercado em questão.

Sobre o crescimento dos custos, Julian (2009) conclui que, a necessidade de adaptação dos produtos para encontrar as preferências do consumidor estrangeiro pode ser uma barreira para a internacionalização para algumas companhias e carece da necessidade de ter um parceiro local ao invés de ir sozinho.

Picard e Chon (2004) ainda afirmam que, empresas introduzindo novas técnicas e métodos de operações que evitam custos de estruturas tradicionais podem algumas vezes superar as barreiras de entrada.

### **2.5.4 Barreiras de Acesso e Distribuição**

As barreiras de acesso e distribuição ocorrem quando uma empresa entra noutro país por si só, e depara com dificuldades na hora de contratar uma empresa especializada em distribuição ou apenas na contratação de mão-de-obra especializada nesta área.

De acordo com Johansson (2009), as distribuidoras domésticas costumam cobrar comissões altíssimas das empresas entrantes para a distribuição dos seus produtos, primeiro por não estarem familiarizados com a marca, e segundo pela necessidade de uma nova marcação de preço e informações de embalagem.



Como as distribuidoras locais são de difícil acesso, muitas empresas quando entram em um país estrangeiro acabam por ter maiores encargos pois contratar serviços sem eficiência devido a falta de informação dos serviços locais prestados.

Johansson (2009) diante dos seus estudos, também afirma que há pessoas que preferem trabalhar para uma empresa nacional que já tenham algum conhecimento do produto ou serviço ao invés de tentar uma nova oportunidade em uma empresa entrante desconhecida.

Ainda em termos logísticos, Mazon e Silva (2009) acreditam que os custos de transportes e o prazo de entrega das mercadorias no outro país são afetados também pelas condições de infraestrutura, de transporte interno, e pelo fluxo comercial do país com determinadas localidades do globo.

### **2.5.5 Barreiras à saída**

Segundo Johansson (2009), as empresas geralmente encaram as barreiras de saída após a entrada – investimentos não recuperáveis, pessoas contratadas, contratos assinados – e se existe a probabilidade de uma saída forçada, a empresa vai ser relutante para se comprometer.

Para evitar as barreiras à saída nesta era do marketing global, as empresas precisam criar estratégias fortes de entrada e escolher um modo de entrada adequado para conseguir manter os recursos e capacidades necessários de modo a sustentar a marca e o produto no mercado internacional.

As pequenas empresas são vistas com maior frequência a sair dos mercados externos pois seus custos de entrada no estrangeiro são muito menores comparado as empresas de grande porte, o que incentiva as tentativas de internacionalização.

De acordo com Cabral (2007), é mais comum as empresas entrantes pequenas saírem do que as entrantes grandes, pois é recomendável para as entrantes pequenas investir de forma gradual, e experienciar maiores taxas de crescimento esperado do que as entrantes grandes fazem.

### 2.5.6 Outras Barreiras

Para Johansson (2009), o sucesso do mercado ou fidelização do cliente são os fatores por trás das barreiras naturais. Quando a satisfação do cliente e a lealdade a marca são altos, ou a base do país de origem favorece a marca doméstica, pode ser difícil de quebrar.

As barreiras naturais costumam ser mais frequentes em países avançados, onde as entradas são mais facilitadas porém a dificuldade em criar uma posição forte e defensiva no mercado é muito grande. Estas barreiras normalmente estão presentes no idioma, moeda, ou conflitos de legislações diante do país de escolha.

Svetlicic, Jaklic, e Burger (2007) afirmam que as barreiras internas do tamanho-específico para investimento no exterior, como recursos financeiros, experiências, conhecimento, mão-de-obra especializada e acesso as informações vitais do negócio, são também grandes desafios para empresas pequenas.

Sobre as barreiras internas, Wilson (2005) também sugere que as micro e pequenas empresas ao tentar internacionalizar podem incluir diferenças culturais, falta de informação ou competências, rede de contatos insuficiente, barreiras linguísticas e falta de acesso a finança necessária.

Outro tipo de barreira que uma empresa pode encontrar ao tentar internacionalizar é a barreira de mobilidade, que de acordo com Picard e Chon (2004), podem as vezes ser superadas através da capacidade de empresas existentes investir recursos suficientes sobre um longo período de tempo.

Para Julian (2009), a competição como uma barreira para a internacionalização pode ter um impacto significativo na seleção do modo de entrada.

As empresas podem tentar superar as barreiras existentes criando outras estratégias através de produtos diferenciados, públicos diferenciados ou ainda economias de escala, porém estas mudanças acarretariam em custos adicionais muito além do capital base já inserido.

## 2.6 Estratégias de Internacionalização

Segundo Keegan (2005), antes de empreender qualquer negócio internacional que envolva suprimentos, exportação, investimento ou uma combinação dessas estratégias, a empresa deve observar as condições do país em estudo, para analisar quais serão as vantagens, desvantagens e os custos e se valerá o risco.

Forte e Moreira (2007) também afirmam que, a escolha do método de comercialização do produto e ou produção no mercado externo devem ser analisadas criteriosamente de acordo com os recursos e capacidades que a empresa dispõe, pois contribui para reduzir os riscos do investimento.

Estratégias construídas numa lógica de consistência interna baseada no conhecimento dos recursos e das oportunidades de uma determinada empresa, acabam por enquadrar-se num padrão de atuação dentro da diversidade das hipóteses de estratégia de sucesso. Isso porque não há o melhor modelo ou um modelo único de estratégias a seguir para a internacionalização como garantia de sucesso, o que existem são vários modelos criados por diferentes autores que auxiliam as empresas a identificarem e adaptarem a melhor estratégia para si.

Como exemplo disso, Teixeira (2003) exhibe uma análise desintegrada em cinco fases para a obtenção da melhor estratégia, onde:

- 1.<sup>a</sup> Fase: Análise da cadeia de valor;
- 2.<sup>a</sup> Fase: Escolha da atividade na cadeia de valor da indústria (em função das vantagens competitivas e das competências nucleares), ou seja, o grau de especialização;
- 3.<sup>a</sup> Fase: Definição do mercado; análise e seleção dos países em que se vai atuar;
- 4.<sup>a</sup> Fase: Definição das formas de cooperação com as outras empresas: a montante, a jusante, concorrentes e/ou complementares;
- 5.<sup>a</sup> Fase: Escolha do tipo de estratégia a adotar (custo, diferenciação, foco) e análise e definição da estrutura a adotar.

Enquanto para Root (*apud* Santos, 2009, p.33), as estratégias de internacionalização devem incluir decisões como:

- Definição dos objetivos e metas corporativos da empresa;
- Seleção de mercado (s) / produto (s) alvo;
- Escolha do modo de entrada para penetrar no mercado;
- Plano de marketing para penetrar no mercado;

- Um sistema de controlo para monitorizar o desempenho no mercado e dos produtos.

Do ponto de vista de Keegan (2005), os critérios de decisão para a escolha de um mercado internacional devem ser: risco político, acesso ao mercado, custos e condições dos fatores, considerações de transporte, infraestrutura do país, câmbio, criar um perfil do produto-mercado, seleção de mercado, e visitar um mercado potencial.

Diante dos modelos e critérios anteriormente citados, a seleção de mercado e a escolha do modo de entrada são dois temas complexos porém de grande relevância para a internacionalização, pois são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia de uma organização, e por isso devem ser analisados de forma minuciosa.

### **2.6.1 Seleção de Mercado**

Devido a inúmeros fatores peculiares que existem dentro de cada mercado, a seleção de mercado é um dos aspetos mais significativos para a estratégia de internacionalização das empresas, o que torna necessário a análise prévia dos países de interesse da empresa antes da tomada de decisão.

Diante dos vários modelos de seleção de mercado existente, a escolha do mercado externo em que as empresas pretendem atuar geralmente acontecem de duas maneiras, através de identificação de uma oportunidade, ou de forma sistemática.

Para Viana e Hortinha (1997), a escolha com base em critérios pré-definidos corresponde a uma identificação sistemática, enquanto a escolha ao acaso está relacionada com uma identificação oportunista dos mercados. Ou seja, a escolha oportunista ocorre na maioria das vezes por um anúncio ou notícias referente a um país, advém de uma consulta na internet pelo acaso, subsídios do governo local, ou ainda pela proximidade geográfica entre a empresa doméstica e o país em exploração.

A identificação sistemática é mais abrangente, inclui critérios mais definidos sobre o mercado, a empresa precisa ter um maior conhecimento do território em que pretende entrar, são mercados na maioria das vezes mais atrativos para um certo nicho de mercado que facilitam a acessibilidade porém existe uma maior concorrência. Esta identificação de mercado é representada de acordo com Viana e Hortinha (1997) por critérios como: facilidade de transferência de fundos, os problemas cambiais, a localização geográfica, a facilidade em

encontrar agentes e canais de distribuição disponíveis, e, ainda, fatores políticos, económicos, culturais ou mesmo relacionados com o produto em causa.

Segundo Dias (2005), para realizar todo este trabalho inicial, de estudo e posterior seleção, é fundamental obter informação detalhada acerca dos possíveis países candidatos, informações que pode ser obtidas através de diversas fontes. Essas informações podem ser obtidas através de *sites* do governo local, organismos públicos, associações locais, câmara de comércio locais, bancos, jornais, revistas, internet, entre outros.

Keegan (2005) sugere que seis critérios devem ser avaliados: potencial de mercado; acesso ao mercado; custos de transporte; concorrência potencial; exigência de serviço; adequação do produto. Enquanto para Dias (2005), a seleção de mercado deve abranger a análise dos mercados (envolvendo cultural, económica e política), e uma previsão do risco (com a avaliação externa do risco e a avaliação do risco pela própria empresa).

Diante de um estudo sobre os modos de entrada feito por Erramilli (1991), ela descobriu que assim como as empresas de fabrico, as empresas de serviço com menos experiência preferem entrar nos mercados estrangeiros que são similares ao seu mercado doméstico.

A partir do momento em que as empresas entrantes no mercado estrangeiro sentem-se mais confiantes diante dos conhecimentos e experiências adquiridas, começam a adquirir maiores níveis de comprometimento do mercado atual e aceitar riscos mais altos de modo a expandir-se para os mercados mais distantes. Este resultado confirma a teoria de Uppsala de que as empresas preferem mercados com menor distância psíquica.

## **2.6.2 Modos de Entrada**

Quando uma empresa decide internacionalizar, além das estratégias para o processo de entrada no país estrangeiro, ela precisa decidir sobre o modo de entrada mais adequado para si. Isso porque de acordo com Gooderham e Nordhaug (2003), os modos de entrada variam em termos de risco que ele envolve, eles também diferem em termos organizacionais, gerenciais e procura de recursos no grau do controle que pode ser exercido sobre as operações estrangeiras.

Picard e Chon (2004) afirmam que existem dois tipos de entrantes no mercado internacional, onde o primeiro são empresas entrando no mercado pela primeira vez, que são

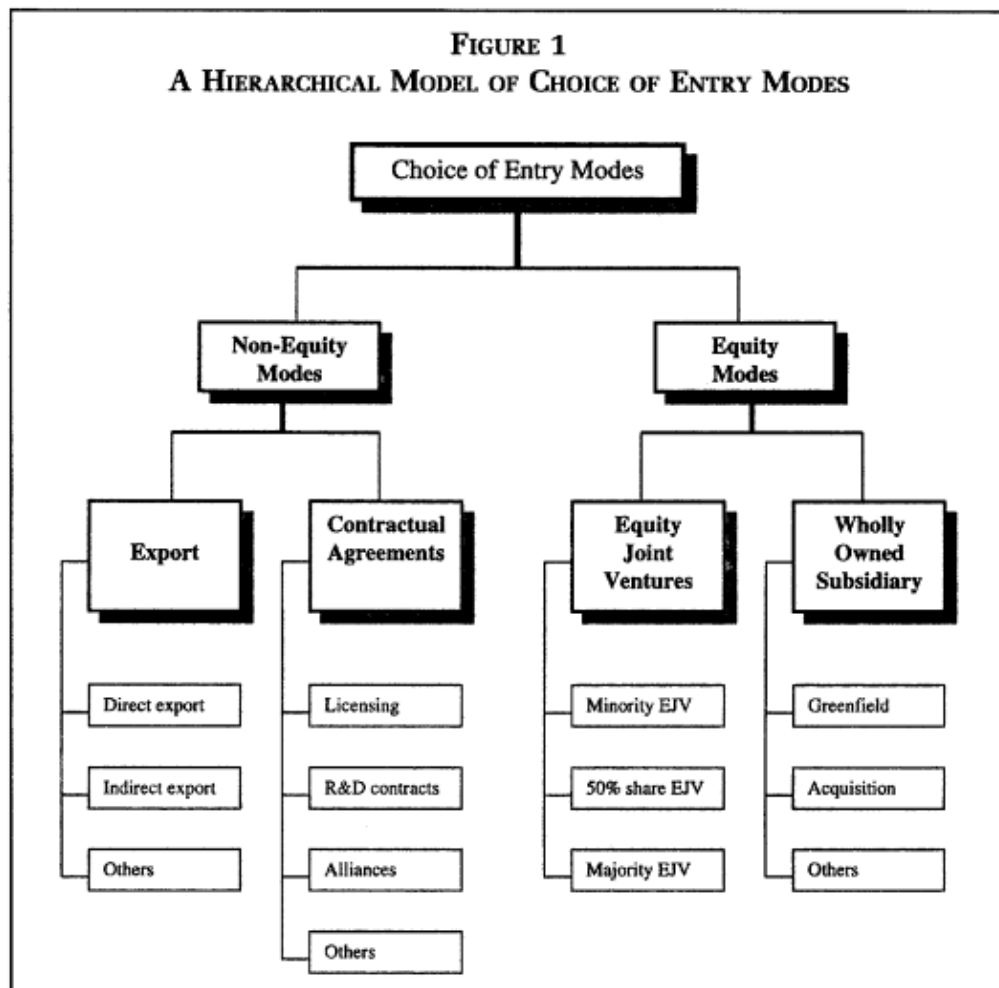
aquelas que estabelecem novos negócios. O segundo tipo de entrantes são empresas pré-existentes entrando no mercado pela expansão de seus mercados ou movendo-se para dentro de um novo tipo de mercado.

Pan e Tse (2000) afirmam que as empresas precisam saber qual é a demanda do mercado, quais são as regulamentações do mercado, quem são os competidores e assim por diante, no mercado de destino. Eles ainda sugerem que as empresas devem internacionalizar as atividades que conseguem a baixo custo e subcontratar externamente as atividades em que outros fornecedores tenham vantagens de custo.

#### **2.6.2.1 Tipologias dos Modos de Entrada**

Os modos de entrada são classificados de várias maneiras por autores distintos. Desta forma, a tipologia a ser seguida neste projeto tem como base os modos de entrada defendidos por Pan e Tse (2000), que classificam os modos de entrada primeiramente como *equity-based* ou *non-equity-based*, onde *equity-based* designam as formas de entrada em que é necessário investir no país estrangeiro, e *non-equity-based* quando não há essa necessidade.

**Figura 1:** Um Modelo de Escolha de Modos de Entrada Hierárquico



**Fonte:** Pan e Tse (2000, pág. 538)

#### **2.6.2.1.1 Modo de Entrada *Non-Equity***

O modo de entrada *non-equity* é quando a empresa decide internacionalizar sem investir diretamente no país, podendo optar de acordo com a figura 1, pela exportação ou acordos contratuais. Dentro do modo de entrada exportação a empresa ainda poderá escolher entre exportação direta ou indireta, enquanto dentro do modo de entrada através de acordos contratuais, ela poderá escolher entre licenciamentos, contratos de pesquisa e desenvolvimento, alianças, entre outros.

## **a) Exportação**

A exportação é o modo de entrada que apresenta o menor risco pois envolve um menor investimento. De acordo com Hashai e Almor (2002), o processo é caracterizado pela entrada imediata nos mercados internacionais, e subsequentemente, pelo crescimento, comprometimento gradual para atividades internacionais.

Para Wilson (2005), a exportação é um modo relativamente rápido, fácil e flexível de entrar nos mercados estrangeiros com baixo comprometimento e risco. Isso porque não é necessário a estruturação ou implementação da empresa no país estrangeiro.

Su e Poisson (1998) afirmam que, sem dúvidas, exportação tem sido a estratégia mais estudada no passado, com a estratégia da aliança estratégica tornando-se mais popular recentemente entre os pesquisadores. De acordo com uma pesquisa desenvolvida por Hashai e Almor (2002) sobre uma examinação empírica deste modo de entrada, eles mostram que, exportar é a estratégia de entrada preferida das empresas estudadas.

Johansson (2009) diante da sua pesquisa também afirma que, para os recém-chegados no cenário da internacionalização, a opção de exportação é frequentemente o modo de entrada no exterior mais atrativo.

A preferência por este modo de entrada para as empresas iniciantes na internacionalização não ocorre somente pelo baixo risco e pouco investimento, para Lu e Beamish (2006), a exportação também contribui para o crescimento da empresa e lucratividade indireta pelo fornecimento de empresa com uma exposição para mercados internacionais e oportunidades concomitantes para desenvolver novos conhecimentos sobre vários mercados.

Contudo, a exportação pode ser feita de duas maneiras. De forma direta, ou seja, pela própria empresa, ou de forma indireta, quando se verifica a contratação de uma empresa de comércio exterior para fazer a exportação.

Segundo Johansson (2009), a exportação indireta refere-se ao uso de agências no país doméstico para colocar o produto no país estrangeiro. Ou seja, é quando a empresa que pretende internacionalizar contrata uma empresa especialista em exportação no próprio país para cuidar de todo o processo, como se fosse um departamento de exportação, porém fora da empresa.

A exportação indireta pode ser vantajosa por evitar custos de despesas gerais como novas contratações e formações, obrigações administrativas que envolvem a internacionalização e toda a parte burocrática. Porém de acordo com Johansson (2009) também



há a desvantagem de que as capacidades e conhecimentos desenvolvidos através da experiência no exterior são acumulados fora da empresa, e não dentro dela.

A exportação direta segundo Johansson (2009), tem a vantagem sobre a exportação indireta no controle das operações que é exercido pelo produtor. Ou seja, na exportação direta o departamento de exportação faz parte da própria organização.

Este modo de exportação pode ser mais custoso e demorado, pois requer a aprendizagem dos funcionários envolvidos no processo de internacionalização no que diz respeito aos transportes internacionais, barreiras tarifárias, crédito de negócios internacionais, e toda a parte burocrática do processo de acordo com o país.

A vantagem deste modo de entrada é que o conhecimento do processo e do mercado explorado fica todo retido na empresa, facilitando o ganho da experiência em marketing internacional e alargando a rede de relacionamentos.

## **b) Acordos Contratuais**

Neste caso, os acordos contratuais são documentos formais que contêm direitos e deveres entre duas ou mais empresas em um âmbito internacional. Os acordos contratuais no âmbito internacional podem ser feitos através do licenciamento, alianças, franquias, contrato de produção ou serviços provisórios.

O Licenciamento de acordo com Johansson (2009), envolve oferecer a uma empresa estrangeira os direitos de usar as tecnologias de propriedade da empresa e outros conhecimentos, geralmente em troca de uma taxa extra ou royalties nos lucros.

Para Dias (2005), é normal que recorram a este tipo de contrato empresas com marcas fortes ou com elevado *know-how* tecnológico mas que carecem de recursos necessários à internacionalização (por exemplo, os financeiros e os humanos).

Uma grande vantagem do licenciamento é que, por não precisar de um grande investimento em termos de capital, ele se torna atrativo para empresas de qualquer dimensão em um país estrangeiro. Porém as empresas devem ter em atenção as cláusulas condicionadoras do contrato no que diz respeito ao comportamento do licenciado, pois podem conter restrições como por exemplo a exportação do mesmo produto, ou ainda limitações da fabricação de produtos que sejam concorrentes.

As alianças estratégicas são colaborações entre companhias, às vezes concorrentes, para exportar ou dividir algumas atividades de valor. Uma aliança estratégica internacional é tipicamente uma combinação corporativa entre empresas, as vezes concorrentes, através das fronteiras (Johansson, 2009).

Para Rodrigues (2012), quando se fala de alianças estratégicas fala-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, sendo estes caracterizados por esforços e competências conjugados entre as empresas participantes.

Karlsen (2001) afirma que os modelos de uma empresa de aliança são, em muitos casos, o recurso mais importante de novas ideias e informações que resultam em performance – realçando tecnologia e inovações.

As vantagens desta opção de modo de entrada caracterizam-se pelo baixo risco e investimento, possibilitando economias de escala e facilitando a entrada no país escolhido. Enquanto as desvantagens podem ser caracterizadas pela exposição e comportamentos oportunistas do parceiro, limitações quanto a implementação das próprias políticas organizacionais e possíveis problemas de coordenação.

De acordo com Wilson (2005) as vantagens incluem ainda benefícios em acesso aos recursos financeiros, esforço de pesquisas agrupadas, desenvolvimento de produtos, e grandes canais de distribuição.

A franquia é uma espécie de licenciamento, onde a empresa no estrangeiro terá que usar o nome da empresa, a marca, o registro, o *know-how* e os métodos do negócio. A diferença está na forma como a franquia é controlada, pois o licenciamento é mais liberal.

Segundo Johansson (2009), na franquia a empresa fornece experiência tecnológica para o vendedor no exterior, mostra como gerir a franquia, e fornece o suporte da publicidade por detrás da marca.

Na franquia, a empresa entrante é conhecida como franqueado enquanto a empresa local a oferecer ajuda a empresa entrante é conhecida como franqueador.

Na maioria das vezes, o contrato para que o franqueado possa abrir um negócio local e vender os produtos da marca do franqueador, exige que o franqueado pague uma taxa inicial pela aquisição da franquia e um *royalty* sobre todas as vendas efetuadas. Em contrapartida, o franqueador fornece todo o *know-how* necessário para a abertura da franquia, equipamentos da loja e produtos, e promete manter a marca através de promoções e anúncios, além de patrocinar eventos.

Durante o período de existência da franquia, o franqueador também fornece todo o apoio de serviços necessários pelo franqueado, mesmo porque o franqueador também tem o interesse em sustentar a marca, porém o franqueado sempre paga uma percentagem dos suportes prestados.

Para que as franquias possam ser promovidas através de uma abordagem de promoção global, os produtos e serviços são sempre padronizados em todas as lojas. Quando as diferenças culturais entre os países da franquia são muito grandes, é preciso fazer as adaptações de acordo com as exigências e leis do país local.

O contrato de produção ou serviço provisório ocorre quando uma empresa estrangeira contrata apenas a fabricação do produto ou componentes do produto final, continuando responsável pelos outros departamentos da empresa.

Este tipo de contrato possui as mesmas vantagens e desvantagens do modo de entrada através das alianças estratégicas. Além disso, o contrato de produção ou serviço provisório é vantajoso quando há um bom relacionamento com o governo local, por causa das permissões, o que torna mais barato o transporte dos componentes, podendo em alguns casos não haver limitações aduaneiras.

#### **2.6.2.1.2 Modos de Entrada Equity**

Os modos de entrada *non-equity* designam as alternativas de entrada em que a empresa decide internacionalizar investindo diretamente no país, podendo optar de acordo com a figura 1, pela *joint-venture* ou implementação de uma subsidiária própria. Dentro do modo de entrada *joint-venture* a empresa poderá escolher entre o *joint-venture* minoritário, divisão de 50% ou maioritário, enquanto no modo de entrada através da implementação da própria subsidiária a empresa poderá escolher os modos *greenfield*, aquisição, entre outros.

### **a) *Joint-Venture***

O *joint-venture* é um modo de entrada com um alto risco associado, pois implica a partilha de ativos entre duas ou mais empresas situadas em países distintos, porém com o mesmo objetivo em comum. De acordo com Johansson (2009), o *joint-venture* é um tipo de aliança estratégica na qual os parceiros criam uma nova unidade baseada no capital.

Segundo Caves (1999), uma *joint-venture* liga o parceiro através de uma relação contratual incompleta na qual eles dividem ativos comprometidos e então negociam como lidar com qualquer perturbação ou oportunidades que possa surgir subsequentemente.

Para Agarwal e Ramaswami (1991), a *joint-venture* envolve relativamente baixos investimentos e, por esse motivo, fornece risco, retorno e controle equivalente para a extensão da participação de capital do investimento da firma.

Johansson (2009) também afirma que a *joint-venture* envolve a transferência de capital, poder humano e geralmente algumas tecnologias do parceiro estrangeiro para uma empresa local existente, na qual a distribuição principal tende a ter experiência e conhecimento do mercado local.

Este modo de entrada costuma ser mais utilizado pelas empresas pequenas ou novas multinacionais, por possuírem experiências internacionais limitadas, estas empresas precisam de informações e acesso ao país local, e parceria para dividir o risco, contribuindo com os recursos necessários.

As formas de acordos contratuais para a *joint-venture* variam de acordo com o controle da empresa que quer entrar no mercado estrangeiro. A empresa pode optar por ter um controle total da empresa local, ou seja 100%, ou ter um maior controle da empresa e entrar no estrangeiro como uma *joint-venture* majoritária, o que implicaria um domínio superior a 50% do negócio. A empresa entrante também poderia optar pela entrada igualitária, onde cada organização teria 50% do controle empresarial, ou ainda optar pela *joint-venture* minoritária, onde a empresa local é quem teria um controle superior a 50% dos negócios.

## **b) Investimento Estrangeiro Direto**

O investimento estrangeiro direto tradicional de acordo com Johansson (2009), ocorre quando a produção toma lugar no país estrangeiro através de uma subsidiária de fabricação própria, a empresa compromete o investimento de capital em planta e máquinas que estarão em risco no país.

Porém uma subsidiária no estrangeiro não precisa ser necessariamente de produção, pode ser qualquer departamento que a empresa decida internacionalizar de acordo com as necessidades da empresa. A criação de uma subsidiária serve como um auxílio para a empresa doméstica.

Antes da entrada da empresa em um outro país através da subsidiária, a empresa deve estabelecer posições defensivas no mercado doméstico, pois devido a alta exposição de riscos no mercado estrangeiro, a empresa terá que evitar o investimento estrangeiro direto no primeiro estágio do processo.

Estabelecer uma subsidiária em um país estrangeiro é um processo desafiador. Isso porque a criação de uma subsidiária própria implica um maior risco e também um maior investimento, por se tratar de um investimento estrangeiro direto. A empresa precisa estar inteirada sobre mercado em que pretende entrar, pois o lucro do negócio dependerá somente dela. Neste caso, os principais riscos são o risco político e de câmbio, porém há também a vantagem de a empresa ter total controle e poder sobre o próprio negócio.

Através de uma pesquisa feita por Hashai e Almor (2002), verificou-se que, quando uma empresa desenvolve experiência internacional, as empresas estudadas tenderão a adquirir subsidiárias ao invés de estabelecerem-se, sem ser necessariamente para o mesmo país. Ou seja, a partir do momento em que as empresas adquirem maior conhecimento sobre o mercado estrangeiro, há uma maior probabilidade de abrir uma subsidiária.

Especialmente nos mercados “psiquicamente próximos”, a empresa tende a mudar sua estratégia internacional para uma que permite ter mais controle, como por exemplo o estabelecimento de uma subsidiária *greenfield* (Hashai e Almor, 2002).

Para Chueke (2012), a estratégia de entrada conhecida como investimento *greenfield* consiste na construção de uma subsidiária produtiva de raiz, utilizando-se os recursos e conhecimento do investidor.

Desta forma, a empresa que pretende internacionalizar dependerá dos gerentes responsáveis pelo departamento de internacionalização apenas para decidir o local das futuras instalações, e fazer a contratação e formação dos futuros funcionários.

Caves (1999) afirma que o modo de entrada *greenfield* é o mais comum quando a indústria entrada no exterior é a mesma indústria na qual ela se baseia domesticamente.

A aquisição ocorre quando uma organização (na maioria das vezes de grande ou média dimensão) compra o património total de outra organização (na maioria das vezes de pequena ou média dimensão), passando a ter o controlo total ou parcial desta organização adquirida. Na vertente internacional, a aquisição ocorre quando o processo de compra abrange mais que um país.

Segundo Chueke (2012), as aquisições combinariam os recursos da empresa adquirida aos recursos e competências gerenciais da firma adquirente, proporcionando o acesso às novas tecnologias de produção, canais de marketing e de distribuição, conhecimento do mercado local, reputação de marca, expertise gerencial local.

A principal vantagem da aquisição é o rompimento das barreiras de mobilidade, ou seja, duas empresas do mesmo ramo de atividade tornam-se uma só aumentando o poder concorrencial diante do mercado. Em contra partida, diante de uma aquisição, a empresa adquirente terá que despende com custos de adaptação e integração, não somente das operações exercidas como da cultura diferenciada entre os dois países.

A fusão ocorre quando duas ou mais empresas deixam de existir individualmente juntando os seus patrimônios para construir uma nova sociedade comercial. No âmbito internacional, a fusão ocorre quando há a junção de duas ou mais empresas de diferentes países.

A fusão, assim como a aquisição, também é criada com o objetivo de maior domínio do mercado. Quando duas ou mais empresas se unem, elas tem a vantagem de poder partilhar experiências, tecnologias, pesquisas e desenvolvimentos, conhecimentos do mercado em questão, e o fortalecimento da marca.

Porém a desvantagem é que no caso da fusão o número de proprietários da empresa criada é maior, e mesmo que todos visem o lucro do negócio, cada proprietário defenderá a sua ideia de como fazer para alcançá-lo. Além disso, assim como na aquisição, na fusão será necessário fazer a adaptação e interação das empresas entrantes no novo negócio.

### 2.6.2.2 Vantagens e Desvantagens dos Diferentes Modos de Entrada

Independentemente do modo de entrada ou estratégia escolhida para operar em um país estrangeiro, a empresa doméstica irá sempre correr riscos. Porém, para que haja o menor risco possível é preciso que a empresa saiba qual o melhor modo de entrada no estrangeiro para si, de acordo com sua estratégia para o mercado externo e a suas capacidades em geral.

Atualmente existem muitos estudos e pesquisas feitos em vários países a respeito dos diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros. Não somente os países analisados são diferentes, como também a dimensão das organizações, e os ramos de atividade, facilitando a compreensão do modo de entrada ideal para as empresas iniciantes. Sendo assim, segue abaixo uma tabela comparativa entre as vantagens dos modos de entrada equity e non-equity através de vários estudos realizados por diferentes autores.

**Tabela 1:** Vantagens dos Modos de Entrada *Equity* vs. *Non-Equity*

Vantagens dos Modos de Entrada <i>Equity</i> vs. <i>Non-Equity</i>	
Equity/Non-Equity	Descrição
<b>Non-Equity</b>	Diante de um estudo empírico sobre as pequenas e médias empresas <i>high-tech</i> do Québec, Su e Poisson (1998) estão aptos para confirmar que sobre as estratégias de internacionalização adotadas, entre exportação, licenciamento, <i>joint-venture</i> e o estabelecimento de uma subsidiária no estrangeiro, exportação foi a estratégia mais comum.
<b>Non-Equity</b>	Considerando a internacionalização como um processo de conhecimento cumulativo, Svetlicic, Jaklic, e Burger (2007) sugerem que é muito mais arriscado para uma empresa expandir através do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), envolver mais fundos, e demandar administração específica e habilidades organizacionais comparado a exportação.

<b>Non-Equity</b>	De acordo com Lu e Beamish (2006), Comparado ao investimento direto no estrangeiro, a exportação é relativamente fácil e rápida para entrar nos mercados estrangeiros, porque envolvem níveis de comprometimento e risco relativamente menores.
<b>Non-Equity</b>	Lu e Beamish (2006) afirmam que, a exportação proporciona uma empresa com maior flexibilidade do que o investimento direto no estrangeiro. A empresa pode facilmente mudar sua extensão geográfica através do ajustamento dos seus volumes exportados em diferentes mercados alvos no estrangeiro.
<b>Equity e Non-Equity</b>	Para Caves (1999), qualquer coisa que favoreça o investimento estrangeiro (como as tarifas), desencoraja o uso de exportações, e vice-versa.
<b>Equity</b>	Hashai & Almor (2002) diante dos seus estudos sobre o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas <i>born global</i> , eles encontraram que nos mercados psicologicamente próximos, as empresas tendem a criar subsidiárias que incluam um número diferente de funções.
<b>Equity</b>	Kim e Hwang (1991) diferenciam o modo de entrada através do licenciamento e o modo de entrada através da subsidiária da seguinte forma: enquanto as subsidiárias podem ser caracterizadas por um relativamente alto nível de controlo e comprometimento com recursos, o contrário pode ser dito dos acordos de licenciamento.
<b>Equity</b>	Julian (2009) fez um estudo para analisar as barreiras dos modos de internacionalização para as empresas australianas que pretendem internacionalizar, e descobriu que, as empresas podem desejar reduzir seus riscos através da <i>joint-venture</i> com um parceiro local ou usar algum formulário da assembleia local ou contrato de fabricação como oposição à exportação direta ou a subsidiária de fabricação estrangeira.



<b>Non-Equity</b>	Para Kim e Hwang (1991), as empresas com alto risco no país anfitrião ou localização sem familiaridade tendem a evitar subsidiárias ou <i>joint-venture</i> sobre o licenciamento.
<b>Equity</b>	Kim e Hwang (1991) afirmam que, quanto maior o componente tácito do conhecimento, melhor a probabilidade de escolher também subsidiária ou <i>joint-venture</i> sobre o licenciamento.
<b>Equity e Non-Equity</b>	Vrontis e Papasolomou (2005) afirmam que a padronização é mais aplicável quando há exportação direta, e a adaptação é mais aplicável quando há investimento direto ou quando a produção no exterior toma lugar.
<b>Equity</b>	Para Pan e Tse (2000), quanto maior o volume de negócios bilaterais, maior será o conhecimento acumulado da empresa sobre o mercado do país acolhedor, e serão mais confiantes para adotar os modos <i>equity</i> .
<b>Equity</b>	Pan e Tse (2000) diante dos seus estudos sobre os modos de entrada nos mercados internacionais verificaram que, as empresas em indústrias com alta intensidade de anúncios favorecem os modos <i>equity</i> ao invés dos modos <i>non-equity</i> .
<b>Non-Equity</b>	Johansson (2009) afirma que, se o mercado no país está crescendo rápido, exportação indireta pode ser preferível desde que os custos da <i>start-up</i> sejam menores e a presença do mercado pode ser estabelecida mais rapidamente.
<b>Non-Equity</b>	Johansson (2009) afirma que, se a oferta é um serviço, licenciamento deve ser a primeira alternativa. Correriam-se riscos relativamente mais baixos de dissipação por causa das patentes ou outra proteção e permitiria uma adaptação adequada as condições do mercado local.

**Fonte:** Elaboração própria.

## 2.7 Conclusão

O capítulo do Enquadramento Teórico foi desenvolvido a partir livros, artigos, relatórios e dissertações e contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a internacionalização.

Os conceitos e teorias do processo de internacionalização apresentados neste capítulo mostram a evolução da internacionalização através de investigações realizadas por diferentes autores, além de mostrar particularidades de cada conceito ou teoria mesmo que de forma abrangente, esta secção contribuiu para a percepção de que a dimensão da empresa atualmente é irrelevante para a internacionalização, pois existem modelos específicos para empresas de diferentes tamanhos que querem internacionalizar.

As empresas internacionalizam quando encontram uma oportunidade no mercado internacional e são motivadas pelas vantagens competitivas que podem adquirir ao entrar noutro mercado como por exemplo obter preços mais rentáveis, e ampliar a visibilidade do produto ou serviço. Porém este crescimento organizacional pode apresentar alguns obstáculos no processo de internacionalização. Conforme visto anteriormente, estes obstáculos são considerados barreiras para a internacionalização e podem ser tarifárias (quando implicam custos) e não-tarifárias como por exemplo as barreiras burocráticas.

De acordo com o que foi visto no enquadramento teórico, antes da internacionalização as empresas precisam construir uma estratégia. Para obter a melhor estratégia de internacionalização e reduzir os possíveis riscos, as empresas precisam fazer uma análise detalhada antes de deleccionar o mercado, e definir o melhor modo de entrada para a organização diante do país escolhido. A tipologia dos modos de entrada presente no enquadramento teórico facilitou a compreensão das vantagens e desvantagens dos modo de entrada existentes para a internacionalização.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO**

#### **3.1 Introdução**

Nesta secção o mercado brasileiro e o mercado português serão contextualizados de forma sucinta para facilitar a compreensão dos países envolvidos nesta investigação. Também serão conceituadas as micro e pequenas empresas brasileiras, bem como a internacionalização das mesmas.

A contextualização do mercado brasileiro no capítulo 3.2 envolve uma análise económica geral do país com dados sobre a população atual, PIB, população ativa, desemprego, blocos económicos em que o país está participa, total de exportações realizadas, principais produtos exportados e principais produtos importados.

No capítulo 3.3 sobre as micro e pequenas empresas serão abordadas questões sobre a importância destas empresas para a economia brasileiras, a lei criada para proteger e beneficiar as empresas desta dimensão e fatores relevantes para a investigação sobre a lei, e a classificação das empresas pela sua dimensão.

A internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras pode ser melhor visualizada no capítulo 3.4. Este capítulo envolve uma análise económica das micro e pequenas empresas, motivações para a internacionalização, e razões pela preferência das micro e pequenas empresas brasileiras pelo modo de entrada através das exportações.

A contextualização do mercado português no capítulo 3.5 envolve uma breve história sobre o país, uma análise económica geral com dados sobre a população atual, PIB, população ativa, desemprego, imigração e emigração, total de exportações realizadas, principais produtos exportados e principais produtos importados, e um ranking dos países que Portugal mais exportou e importou no último ano.

No capítulo 3.6 são apresentadas várias razões sobre porquê investir em Portugal, e os temas abordados neste capítulo são a localização do país, infra-estruturas, qualidade de vida, e a cultura.

### **3.2 O Mercado Brasileiro**

Com uma população total estimada em 201.009.622 milhões de pessoas para Julho de 2013 de acordo com o *The World Factbook* (Central Intelligence Agency – CIA, 2013), o Brasil é considerado o quinto país mais populoso do mundo. Com um PIB nominal estimado em \$2,36 trilhões no ano de 2012 ainda de acordo com o *The World Factbook* (CIA, 2013), o Brasil é atualmente a oitava maior economia do mundo. Com uma população ativa de 107,1 milhões de pessoas estimadas no ano de 2012, a taxa atual de desemprego no Brasil é de 6,2% (CIA, 2013).

Por possuir um rápido crescimento industrial e económico, o Brasil é caracterizado como um país emergente. Com a intenção de reduzir as barreiras ao comércio com outros países do mundo, o Brasil participa de vários blocos políticos e económicos por meio de acordos intergovernamentais, como: Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); Agrupamento Brasil-Rússia-Índia-China-Africa do Sul (BRICS); G-20; G-15; Cúpula Iberoamericana; Aliança de Civilizações; Cúpula América Latina, Caribe e União Europeia (ALC-EU); Fórum de Diálogo Índia-Brasil-Africa do Sul (Ibas); Cúpula América do Sul-África (ASA); Fórum de Cooperação América Latina – Ásia do Leste (Focalal); Cúpula América do Sul-Países Árabes (Aspa); Mercosul; e outros. (Portal Brasil, 2012).

Ainda de acordo com o *The World Factbook* (CIA, 2013), as exportações totais do Brasil em 2012 ascenderam a \$242 bilhões, sendo os principais produtos exportados equipamentos de transporte, minérios de ferro, soja, café, calçados e carros. Enquanto o total das importações em 2012 foi de \$238,8 bilhões, e teve como principais produtos importados: maquinários, equipamentos elétricos e de transporte, produtos químicos, óleo, partes de automotivos e eletrónicos.

### **3.3 Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

De acordo com o último senso realizado pelo Índice Brasileiro de Geografia e Estatística (2013) em 2010, o número total de empresas ativas cadastradas no país era de 4,5 milhões. Segundo a pesquisada realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (SEBRAE) sobre os indicadores atuais das micro e pequenas empresas

brasileiras (MPE), 99% do total das empresas do país são micro e pequenas, elas são responsáveis por 52% do saldo de empregos do país, e por 40% da massa salarial (Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas 2011, 2012). As micro e pequenas empresas brasileiras também são responsáveis por 25% do PIB do país, ainda de acordo com esta pesquisa do SEBRAE (Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas 2011, 2012), porém apenas 1% destas empresas realizam a internacionalização através da exportação.

Devido ao aumento do número de micro e pequenas empresas no país, foi criada no dia 14/12/2006 uma Lei Complementar Federal 123/2006 que institui o Estatuto Nacional de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, com o intuito de facilitar a entrada e permanência das empresas desse porte no mercado brasileiro através de benefícios, e dar apoio e proteção as empresas desse porte já existentes no mercado nacional (Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2006). De acordo com o capítulo IV da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições instituído é o Simples Nacional. Esse regime de tributação visa a redução da burocracia através da redução de carga tributária e simplificação dos procedimentos, e pode ser utilizado apenas pelas micro e pequenas empresas.

Segundo o artigo 3 do capítulo II da Lei Complementar 123/2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Quanto a receita bruta anual, ainda como critério de classificação das empresas brasileiras, o valor atingido pelas microempresas deve ser igual ou inferior a 360.000 reais, e para as empresas de pequeno porte, a receita bruta anual deve ser maior que 360 reais e menor ou igual a 3.600.000 reais de acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

A lei não classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários, porém para fins de análise estatísticas, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica o porte das empresas brasileiras de forma diferenciada por indústria e comércio e serviços, onde na indústria a microempresa possui até 19 empregados e a empresa de pequeno porte possui entre 20 e 99 empregados. No comércio e serviços, a microempresa possui até 9 empregados, e a empresa de pequeno porte possui entre 10 e 49 empregados.

### **3.4 Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

A abertura da economia brasileira teve seu início marcado pelas empresas de grande porte, mas não demorou muito para que as empresas de pequeno porte inspiradas nas outras empresas seguissem o mesmo caminho da internacionalização. Segundo o Brasil Global Net (2011), concomitante a essa expansão sem precedentes do volume de Investimentos Brasileiros Diretos (IBDs), o Brasil tem assistido a importantes modificações nas características de seus investimentos, em termos de número, setor de atuação e dimensão das empresas brasileiras investidoras.

Na avaliação de diplomatas brasileiros, há até poucos anos falar de investimentos na agenda bilateral significava apenas tratar do fluxo que o Brasil recebia dos estrangeiros. Hoje, os interesses nacionais na Europa são considerados como estratégicos para os planos das multinacionais brasileiras (Brasil Global Net, 2011).

O Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas desenvolvido pelo SEBRAE em 2011 mostra que o número de micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras em 2010 foi de 11.858, as quais foram responsáveis por exportações de US\$ 2,0 bilhões, o que significou um valor médio exportado por empresa de US\$ 170,9 mil (Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas 2011, 2012). Estes dados demonstram uma forte evolução na internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras, porém apenas no que diz respeito a exportação, isso porque de acordo com Campos, Lima, Júnior, e Alves (2010), o foco central da atuação do SEBRAE é orientar micro e pequenas empresas em ações de planejamento para exportação bem com colaborar para o cumprimento da burocracia necessária para exportar. Ou seja, do ponto de vista do SEBRAE, internacionalizar é exportar.

Atualmente no Brasil além do SEBRAE existem várias instituições e organizações que auxiliam as empresas nos processos de exportação, como a Associação de Comércio Exterior no Brasil (AEB), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), entre outros. Isso não quer dizer que a exportação seja a única opção de modo de entrada em um país estrangeiro para os brasileiros, também existem empresas que optam por outros modos de entrada diante da internacionalização, porém estas não recebem a mesma assessoria e benefícios que as empresas que optam por exportação.

Outro motivo que faz com que a maioria das empresas brasileiras optem pela exportação como modo de entrada está relacionado com o critério de classificação das micro e pequenas empresas através da receita bruta anual. Enquanto empresas exportadoras, elas correm menor risco, possuem benefícios e assessorias e conseguem controlar a receita bruta mensalmente através daquilo que exportam. Quando a receita bruta anual excede o que é proposto pelo Simples Nacional, elas deixam de ser micro e pequenas empresas e perdem todas as vantagens deste sistema de tributação.

De acordo com Blank e Palmeira (2006), a falta de estrutura nas micro e pequenas empresas, em relação às ações de incentivos e a burocracia do governo ao acesso destas ações, travam o desenvolvimento e crescimento das micro e pequenas empresas e, conseqüentemente, do nosso país. Isso ocorre porque mesmo diante de tantos benefícios, as micro e pequenas empresas são muito frágeis no que diz respeito a tecnologia e também possuem recursos financeiros mais limitados.

Para Svetlicic, Jaklic, e Burger (2007), as grandes empresas parecem ser mais aptas para otimizar custos em um nível global, e as empresas pequenas parecem ser mais orientadas para o nicho, para qual o conhecimento específico é mais importante do que os custos.

Blank e Palmeira (2006) ainda afirmam que as limitações financeiras restringem suas possibilidades de investir recursos para penetrar em mercados externos com seus produtos tais como: pesquisa de mercado, visitas comerciais a clientes no exterior, contratação de especialistas, etc. E não só, porque quando se trata de internacionalização, os gastos com matéria-prima e mão-de-obra também são maiores, pois a necessidade de suprir a procura vai além do mercado doméstico.

Para Zain e Ng (2006), através das redes de relacionamento, mesmo as micro e pequenas empresas de países desenvolvidos que encaram alguns problemas de dificuldade nos seus esforços para a internacionalização, como por exemplo o problema da imagem negativa do país de origem, podem superar seus problemas se o seu gerente puder encontrar um parceiro de rede em outro mercado menor e similar, este mecanismo é utilizado como um trampolim para mercados alvo ou eventualmente maiores.

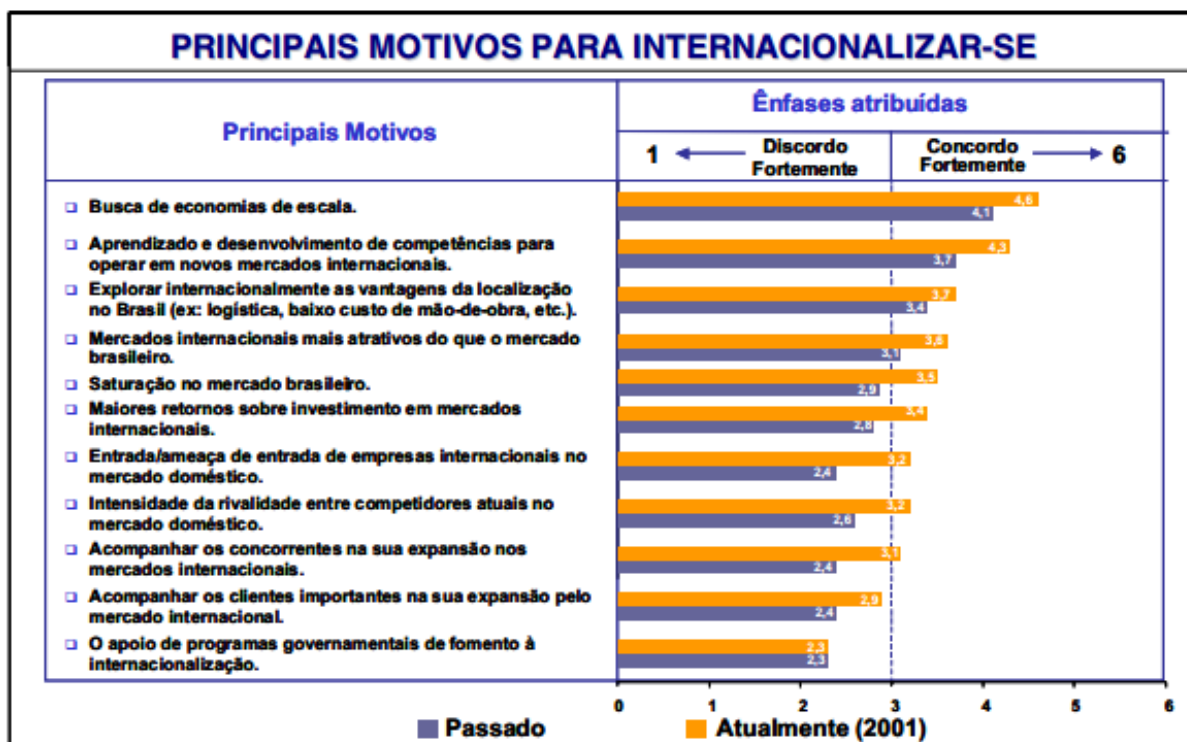
Lu e Beamish (2006) afirmam que no relacionamento entre a internacionalização e o crescimento da empresa, as empresas com maior tempo de existência no mercado nacional podem apresentar efeitos moderadamente negativos, as internacionalizações que ocorrem mais cedo podem alcançar maiores taxas no crescimento da empresa do que as internacionalizações tardias. Ou seja, não é necessário alcançar a maturidade do produto no próprio país para pensar

em internacionalizar, quanto mais cedo ocorrer o processo de internacionalização independentemente do tamanho e tipo da organização, mais rápido o produto ficará mundialmente conhecido e as chances do retorno financeiro positivo serão muito maiores.

Diante de um estudo sobre a motivação para a internacionalização das empresas brasileiras desenvolvido pela Fundação Dom Cabral (2002, pág. 10), descobriu-se que os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são (figura 3):

- Busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais –; varia de acordo com o porte das empresas;
- Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa;
- Exploração das vantagens de localização no Brasil;
- Saturação do mercado brasileiro.

**Figura 2:** Principais Motivos Para Internacionalizar-se



**Fonte:** (Fundação Dom Cabral, 2002)

Diante dos processos de internacionalização das empresas brasileiras, Macadar (2009) afirma que, uma vez que o ambiente interno e externo se tornou propício à internacionalização,



um número cada vez maior de empresas brasileiras se dispôs a realizar investimentos diretos no exterior.

### **3.5 O Mercado Português**

Portugal é uma das mais antigas nações da Europa. De acordo com o Perfil País (AICEP Portugal Global, 2012), a independência do país foi reconhecida em 1143, através da assinatura do Tratado de Zamora pelo Rei de Castela, porém a mesma já tinha sido conquistada em 1139 diante da Batalha de Ourique.

Após muitas conquistas e anos de história, entre elas o descobrimento da Madeira em 1419 e dos Açores em 1425 (AICEP Portugal Global, 2012), Portugal aderiu à União Europeia em 1986 e tornou-se membro da eurozona no ano de 1999.

A União Europeia é uma parceria económica e política com características únicas, constituída por 28 países europeus, que, em conjunto, abarcam uma grande parte do continente europeu. Essa parceria facilita a mobilidade de pessoas e mercadorias, o crescimento individual e coletivo, e garante estabilidade, através de instituições democráticas e transparentes, promovendo direitos humanos e de igualdade para os países que fazem parte desta união (União Europeia, 2013).

Atualmente, de acordo com a última estimativa sobre a população residente em Portugal atualizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em junho de 2013, o número total de habitantes em Portugal é de 10.487.289 de pessoas, porém de acordo com o Ficha País (AICEP Portugal Global, Portugal, 2013), apenas 52% da população portuguesa é ativa.

Devido ao baixo crescimento económico nos últimos anos, Portugal tem passado por uma grande crise económica, aumentando o índice de desemprego para 16,4% de acordo com os últimos levantamentos recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) durante o segundo trimestre de 2013, e consequentemente, aumentando o índice de emigração do país.

Apesar do número de cidadãos de nacionalidade estrangeira que residem em Portugal ser alto cerca de 445.262, este valor não substitui a quantidade de emigrantes que deixam ou deixaram o país. Isso porque de acordo com o Perfil País (AICEP Portugal Global, 2012), cerca de 4,5 milhões de portugueses vivem fora do país, o que é equivalente a quase metade da população doméstica residente, existindo enormes comunidades de expatriados no Brasil, em

França, na Alemanha, na Suíça, no Luxemburgo, no Canadá e na África do Sul, entre outros países.

Com um PIB nominal estimado em \$250,6 bilhões pelo *The World Factbook* (CIA, 2013), Portugal está em 52º lugar entre as maiores economias do mundo. As notícias sobre a economia do país tem sido mais positivas este ano, pelo menos no que diz respeito ao PIB, pois de acordo com Crisóstomo (2013), ao fim de dez trimestres consecutivos em contração, a economia portuguesa interrompeu o ciclo recessivo dos últimos dois anos e conseguiu crescer pela primeira vez no segundo trimestre, com o Produto Interno Bruto (PIB) a registar uma progressão em cadeia de 1,1%.

Ainda de acordo com Crisóstomo (2013), um dos principais contribuintes para o crescimento do PIB no último trimestre foi o aumento das exportações do país, que cresceram 6,3%. Conforme os dados apresentados no Ficha País (AICEP Portugal Global, 2013), o valor total de bens e serviços exportados no ano de 2012 foi de 64.625 milhões de euros com uma variação percentual positiva de 3,8% em relação ao ano anterior, enquanto o valor total de bens e serviços importados no ano de 2012 foi de 64.514 milhões de euros com uma variação percentual negativa de 6,1% em relação ao ano anterior.

Dentre os produtos exportados por Portugal durante o ano de 2012, os principais foram: máquinas e aparelhos, veículos e outros materiais de transporte, combustíveis minerais, metais comuns e, plásticos e borrachas. Os principais produtos importados por Portugal durante o ano de 2012 foram: combustíveis minerais, máquinas e aparelhos, químicos, agrícolas, e, veículos e outros materiais de transporte (AICEP Portugal Global, 2013).

Dentre os 10 principais países nas importações de bens para Portugal de acordo com a Ficha País (AICEP Portugal Global, 2013), Espanha, Alemanha e França ocuparam os primeiros lugares somando 49,9% do total de importação para Portugal, e o Brasil aparece em décimo lugar com um valor de apenas 2,4%. Dentre os 10 principais países na exportação de bens para Portugal de acordo com a Ficha País (AICEP Portugal Global, 2013), os países com maior destaque também são Espanha, Alemanha e França, somando 46,6% do total da exportação do país, enquanto o Brasil não apareceu neste ranking de 2012, somente no ranking feito no ano de 2011, ocupando a décima posição, com apenas 1,4% do total de exportações.

### 3.6 Porquê Investir em Portugal

As razões para investir em Portugal são muitas, e entre elas podemos citar como principais a localização do país, infra-estruturas, qualidade de vida, e a cultura.

No que diz respeito a localização, de acordo com a AICEP Portugal Global (2013), Portugal está situado em um local extremamente estratégico. Por localizar-se na Costa Oeste da Europa, o país tem uma maior facilidade em alcançar as rotas internacionais, e funciona como uma ponte transatlântica para muitos países que fazem parte da Europa. Segundo a AICEP (2013), Portugal também é considerado uma importante porta de entrada para o mercado europeu, e possui plataforma que facilita o relacionamento com os países africanos cujo a língua oficial é portuguesa.

Devido ao forte investimento em infra-estrutura nos últimos anos, atualmente Portugal conta com modernas redes marítimas, viárias, ferroviárias e aeroportuárias, contudo, o meio de transporte predominante diante dos comércios internacionais continua a ser o marítimo. De acordo com o Perfil País (AICEP Portugal Global, 2012), os 5 principais portos nacionais situados no Continente (Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines) movimentaram cerca de 64,6 milhões de toneladas de mercadorias em 2011 (96,7% do total). As constantes melhorias tornam os portos do país cada vez mais competitivos e aumentam as estimativas de crescimento do comércio internacional. Atualmente, o Porto de Sines é considerado o maior porto do país, por possuir águas mais profundas, é o responsável pelo recebimento do abastecimento energético do país, e um dos principais recetores de carga de contentores, com uma movimentação de 38,6% de mercadorias de todo o país (AICEP Portugal Global, 2013).

De acordo com o programa de estatística que mede a qualidade de vida dos países - Better Life Index - desenvolvido pelo The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), a crise financeira global que paira sobre Portugal é certamente responsável pelo fraco desenvolvimento atual da qualidade de vida do país, mesmo com a forte modernização económica e o melhoramento do padrão de vida dos cidadãos nos últimos anos (OECD, 2013). Com quase todos os tópicos responsáveis pela medição da qualidade de vida de um país abaixo da média da OECD porém muito próximos dela, Portugal está melhor que o Brasil na maioria deles, como por exemplo a segurança, educação, saúde, habitação, rendimento familiar e meio ambiente. Segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano 2013 realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento no Brasil (PNUD, 2013), Portugal

aparece em 43º lugar na classificação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), sendo considerado como um país de desenvolvimento humano muito elevado, enquanto o Brasil aparece na 85ª posição, sendo considerado pelo PNUD como um país de desenvolvimento elevado.

Além de contar com uma gama completa e atraente de serviços, Portugal conta com 13 locais inscritos na Lista de Património Mundial desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e foi eleito duas vezes pelo European Consumers Choice Awards como melhor destino da Europa, em 2010 com a cidade de Lisboa, a capital do país, e em 2012 com a cidade do Porto, a segunda maior cidade do país.

Portugal e Brasil estão interligados historicamente, e mesmo com a regionalização da cultura brasileira resultante do tamanho do país e a quantidade de colônias estrangeiras instaladas com o passar dos anos desde o seu descobrimento, é notória a herança portuguesa inserida na cultura brasileira no que diz respeito a religião, arquitetura e literatura. Dentre os fatores principais que unem Portugal e Brasil culturalmente, o idioma certamente é o primeiro. A língua portuguesa é o 5º idioma mais falado no mundo e o 3º idioma mais falado no Ocidente, segundo o Perfil País (AICEP Portugal Global, 2012). O que mais difere a cultura portuguesa da cultura brasileira atualmente é a gastronomia, a música, e o estilo de vida.

### **3.7 Conclusão**

Nesta seção, fez-se a caracterização geral do mercado brasileiro e do mercado português bem como da importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Esta apresentação serviu para complementar os conhecimentos adquiridos no enquadramento teórico de uma forma mais específica, focando no país de escolha e na dimensão da empresa que se pretende investigar.

Pôde-se perceber neste capítulo a importância que as micro e pequenas empresas brasileiras têm diante da economia do país, as limitações para o processo de internacionalização impostas pela lei complementar criada especialmente para estas empresas, e motivações para as empresas brasileiras investirem no mercado português.

Em função do enquadramento teórico e da contextualização apresentada, foram desenvolvidas as hipóteses de pesquisa que se apresentam na seção seguinte e que servirão de linha condutora à pesquisa empírica.

## **4 FORMULÇÃO DE HIPÓTESES**

De acordo com os objetivos propostos inicialmente e o enquadramento teórico, desenvolvem-se as hipóteses. Segundo Bardin (1977, pág. 98) “Uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise”. Ou seja, as hipóteses presentes neste capítulos serão formuladas a partir da teoria vista anteriormente no capítulo 2 e da contextualização vista anteriormente no capítulo 3, mas só serão testadas no capítulo 5 deste trabalho para verificar a veracidade da teoria junto a realidade da prática através das entrevistas realizadas com micro e pequenas empresas brasileiras que internacionalizam para Portugal.

Os temas eixos que pretende-se verificar com este trabalho e que estão presentes nesta secção da formulação das hipóteses através de subcapítulos são: Motivação Para a Internacionalização; Barreiras à Internacionalização, Seleção de Mercado, e Modo de Entrada. As hipóteses formuladas a partir destes temas levarão a criação do modelo de investigação, o que poderá ser melhor visualizado de acordo com a figura 3.

### **4.1 Motivação Para a Internacionalização**

Após a globalização e com o avanço das tecnologias internacionalizar tem-se tornado cada vez mais fácil e essencial para as organizações. As empresas vêm sentindo cada vez mais através da modernização a necessidade do reconhecimento dos seus produtos em mercados além do âmbito nacional. Para Mazon e Silva (2009) a principal motivação para internacionalização é a possibilidade do crescimento organizacional. Leitão (2002), defende que a internacionalização traz vantagens competitivas para a organização. De acordo com Johansson (2009) há uma grande probabilidade de encontrar oportunidades interessantes de negócios na internacionalização, e fazer parceiros no mercado exterior. Muitas organizações optam pela internacionalização quando sentem que o mercado local está saturado, outras internacionalizam na tentativa de conseguir preços mais rentáveis, ou até mesmo adquirir economia de escala. O que mais motiva a internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras para o estrangeiro na maioria das vezes é obter economia de escala (Fundação Dom

Cabral, 2002). Além disso, outros fatores que motivam a internacionalização das empresas brasileiras de micro e pequenas dimensões conforme visto anteriormente, são: obter preços mais rentáveis, diversificar o mercado, saturação do mercado brasileiro, e adquirir uma posição mais competitiva perante o mercado nacional.

Segundo a pesquisa feita por Zain e Ng (2006), ter uma rede de contato no país onde a empresa pretende inserir-se facilita a penetração no mercado estrangeiro. Muitas vezes a vontade de internacionalizar um produto para determinado país advém da oportunidade identificada pela pessoa responsável pela internacionalização deste produto quando esteve no país para onde pretende internacionalizar, por trabalho, estudo ou até mesmo turismo. Mas para criar uma rede de contatos nem sempre é necessário ter estado no país para o qual pretende internacionalizar, os contatos podem ser adquiridos em feiras, ou até mesmo através da internet, o importante é que seja fiável. A internet por sinal tem sido uma ferramenta de extrema importância para muitas empresas da área da internacionalização, pois de acordo com Mathews e Healy (2007), através da internet as empresas conseguem interagir com seus consumidores, fornecedores e parceiros de negócio sem precisar sair do próprio país. Ou seja, a internet é uma ferramenta que facilita o processo de internacionalização por ser prática (através de email, sites, e teleconferências), rápida (pois as informações chegam na hora) e barata (por não haver custo de deslocação).

No Brasil existem órgãos de apoio a internacionalização das micro e pequenas empresas que as motivam a internacionalizar através de consultorias, treinamentos, informações necessárias, e por vezes até apoio económico. Alguns desses órgãos recebem o financiamento do estado, outros não. Porém, conforme descrito na contextualização da internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras, este porte de empresa recebe os tais apoios somente quando optam pelo modo de entrada através da exportação. O motivo é pelo fato de ser o caminho mais fácil, rápido e barato de colocar os produtos no mercado estrangeiro, uma vez que as micro e pequenas empresas são consideradas muito frágeis no que diz respeito a tecnologias, recursos humanos e financeiros. Para Blank e Palmeira (2006) as restrições aos incentivos e burocracia do governo são responsáveis pela falta de crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras e consequentemente de todo o país, pois as possibilidades de investimento acabam por se tornar restritas.

H1: A rede de contatos no país em que a micro ou pequena empresa pretende se inserir assim como a internet, facilitam o seu processo de internacionalização.

H2: As micro e pequenas empresas brasileiras recebem apoios de órgãos e do governo brasileiro quando decidem internacionalizar.

H3: O principal motivo que leva as micro e pequenas empresas brasileiras a internacionalizarem para Portugal é obter economia de escala.

## **4.2 Barreiras à Internacionalização**

As barreiras à internacionalização são os obstáculos que as empresas encontraram ou encontrarão no início, durante e no fim do processo de internacionalização. As dificuldades diante de um processo de internacionalização vão sempre existir, principalmente quando uma empresa é iniciante na área da internacionalização, pois estão habituadas a lidar com as formalidades do seu país e quando entram em um mercado estrangeiro as burocracias são diferentes, as políticas são diferentes, e as culturas são diferentes.

Como principais barreiras para a internacionalização, Caves (1999) cita os gastos publicitários, custo de capital, economias de escala, pesquisa e desenvolvimento, e a complexidade organizacional. Para Picard e Chon (2004) as maiores barreiras da internacionalização são as políticas governamentais, requisitos de capital, economia de escala, diferenciação de produtos, custos de mudança, acesso limitado aos canais de distribuição e outros tipos de vantagens competitivas. Além das barreiras citadas anteriormente, no processo de internacionalização as empresas também poderão sofrer com barreiras tarifárias e não tarifárias, barreiras burocráticas, barreiras de custos, barreiras de acesso e distribuição, barreiras naturais, barreiras internas, barreiras de mobilidade e barreiras a saída.

Estas barreiras podem variar em função do país escolhido, da dimensão da empresa, modo de entrada no estrangeiro, e diante dos produtos ou serviços prestados. Relativamente ao país escolhido, por se tratar de Portugal, as barreiras culturais serão menos relevantes devido à grande semelhança entre os dois países. De qualquer forma, a internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras implicará em tarifas alfandegárias e outros custos económicos diante da comercialização. A burocracia para a comercialização de produtos brasileiros em Portugal existe, mesmo porque as leis de comercialização possuem suas diferenças entre um



país e o outro, no que diz respeito aos aspetos políticos. Porém as barreiras diante do país escolhido podem ser facilmente evitadas diante do acesso prévio de informações neste sentido.

Relativamente à dimensão da empresa, as barreiras que as micro e pequenas empresas brasileiras podem encontrar ou encontram quando entram em Portugal são mais internas, ou seja, são barreiras de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e em alguns casos barreiras de distribuição, que pode acontecer diante da necessidade de um contato em Portugal e por muitas vezes haver a inexistência do mesmo. Essas barreiras já são mais difíceis de prevenir apenas com informação, pois são barreiras que exigem um capital extra, o que na maioria das vezes é inexistente para o porte de empresa em questão.

Relativamente as barreiras do produto ou serviço prestado pelas micro e pequenas empresas brasileiras em Portugal, estas são as barreiras mais comuns, e fáceis de resolver. Por Portugal fazer parte da União Europeia, as embalagens dos produtos brasileiros para comercialização em Portugal precisam estar de acordo com as exigências internacionais da União Europeia, em alguns casos, antes da comercialização de algum produto é necessário fazer alteração na composição do próprio produto, ou quando se trata de serviços é preciso seguir à risca alguns padrões. Este tipo de barreira também poderá ser evitado com informações prévias sobre a comercialização dos produtos e serviços no país acolhedor, porém será necessário um capital extra caso os mesmos não estejam de acordo com o que é exigido pela União Europeia.

H4: As barreiras diante da internacionalização sempre existirão, independentemente do país escolhido, modo de entrada, porte da empresa, e produto ou serviço.

H5: As micro e pequenas empresas tendem a sofrer com as barreiras internas diante da internacionalização por possuir menos recursos financeiros.

### **4.3 Seleção de Mercado**

A seleção de mercado conforme vista anteriormente, é uma fase do processo de internacionalização que tem por objetivo analisar critérios económicos, sociais, e políticos dos países considerados potenciais mercados pela organização de modo a recolher informações essenciais para identificar o mercado mais adequado para a internacionalização da empresa. De

acordo com Viana e Hortinha (1997), a escolha do mercado através da obtenção dos conhecimentos necessários do país em que pretende-se inserir de uma forma mais abrangente é conhecida como identificação sistemática, porém a escolha do mercado pode ser feita ao acaso, através de uma notícia em jornal ou revista sobre um determinado país, conhecida como identificação oportunista dos mercados.

Todos os autores pesquisados anteriormente para a composição do enquadramento teórico sobre a seleção de mercado afirmam a necessidade de uma análise prévia do mercado internacional em que a empresa pretende se inserir ao menos para conhecer os principais concorrentes e saber como funciona a burocracia para a comercialização dos próprios produtos em um mercado diferente do mercado habitual. A empresa que pretende internacionalizar precisa estar a par dos riscos que poderá correr independentemente do modo de entrada escolhido.

Partindo do princípio que as micro e pequenas empresas possuem recursos financeiros insuficientes para a criação de uma análise detalhada sobre o país em que pretendem inserir-se conforme visto anteriormente na contextualização deste projeto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H6: É necessário a análise detalhada prévia do país em que uma micro ou pequena empresa pretende se inserir.

H7: A definição prévia de estratégias das micro e pequenas empresas é fundamental num processo de internacionalização.

#### **4.4 Modos de Entrada**

A escolha do modo de entrada no país acolhedor é uma etapa importante na hora de internacionalizar, e está diretamente ligada ao risco que a empresa pretende assumir no país estrangeiro. Ou seja, se a empresa decidir investir diretamente noutro país, o risco será muito maior do que se ela optar por apenas exportar os seus produtos ou serviços. Conforme visto anteriormente na tipologia dos modos de entrada no enquadramento teórico, Pan e Tse (2000) classificam os modos de entrada de duas maneiras distintas, *equity-based*, quando a empresa

investe diretamente no país estrangeiro quer seja por *joint-venture* ou criação de uma subsidiária própria, enquanto *non-equity-based* é quando a empresa pretende investir no país estrangeiro de uma forma mais indireta utilizando a exportação ou acordos contratuais.

Conhecer as particularidades dos diferentes modos de entrada auxilia no encontro do modo ideal a seguir por uma organização, principalmente quando esta é iniciante na área de internacionalização. Isso porque de acordo com o que foi descrito anteriormente, as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada dependem de vários fatores, como o tamanho da organização, o ramo de atividade da empresa, os recursos que a empresa possui para internacionalizar, os riscos que a empresa está disponível a correr, o tempo em que a empresa atua no mercado, se já internacionaliza para outros países ou não.

Outro fator que influencia o modo de entrada é o país escolhido para a internacionalização, pois o protecionismo ainda existe em vários países a ponto de exigir que a entrada de empresas estrangeiras sejam feitas em conjunto com as próprias empresas do país, ou seja, através de um *joint-venture*. Em contra partida também existem vários blocos de livre comércio entre países que fazem parte de um determinado grupo e que facilitam a internacionalização.

Para as micro e pequenas empresas brasileiras, os modos de entrada acabam por ser mais restritos, isso porque de acordo com a Lei Complementar Federal 123/2006 do país para que uma empresa seja considerada micro ou pequena, ela precisa ser uma sociedade simples, ou seja, uma empresa individual e de responsabilidade limitada. Desta forma, os acordos contratuais, *joint-ventures* e alguns tipos de subsidiárias como fusão, aquisição e *greenfield*, são automaticamente excluídos das opções de modos de entrada no estrangeiro para empresas desta dimensão.

Sendo assim, as opções de modos de entrada que as micro e pequenas empresas podem escolher são somente duas, exportação ou investimento direto no estrangeiro. De acordo com um estudo feito por Johansson (2009), as empresas iniciantes na área da internacionalização optam frequentemente pela exportação. Wilson (2005) também afirma que a exportação é a maneira mais rápida, fácil e flexível de entrar noutro país e os riscos são menores. A exportação também facilita a exposição dos produtos em mais de um mercado internacional, fazendo com que a oportunidade de conhecimento de vários países seja maior. Em contra partida, Hashai e Almor (2002) afirmam que quando a empresa desenvolve maior experiência internacional, tendem a estabelecerem-se no país estrangeiro através de uma subsidiária. A criação de uma

subsidiária implica um maior investimento e conhecimento do mercado estrangeiro em que a empresa pretende se inserir, e consequentemente um risco maior.

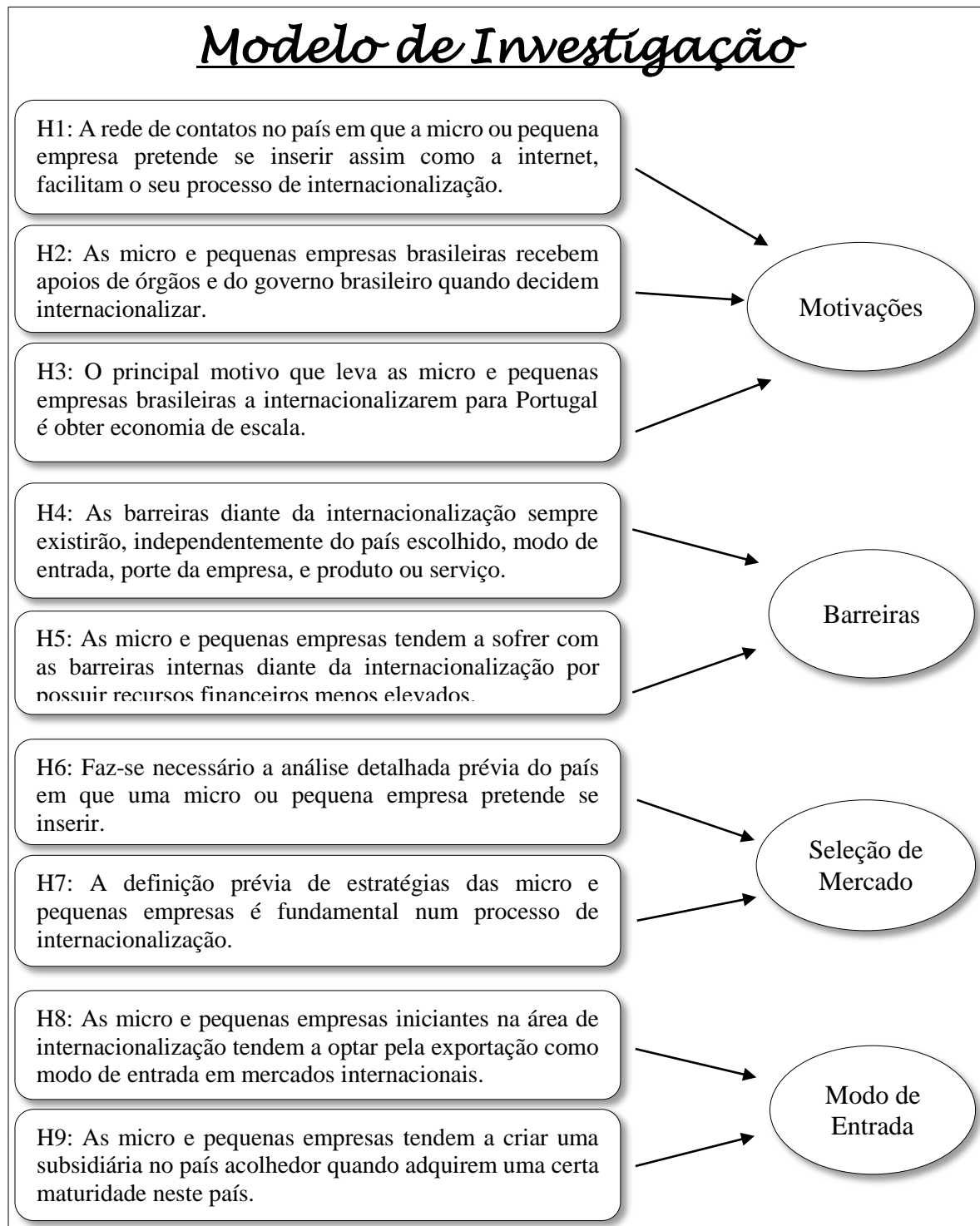
H8: As micro e pequenas empresas iniciantes na área de internacionalização tendem a optar pela exportação como modo de entrada em mercados internacionais.

H9: As micro e pequenas empresas tendem a criar uma subsidiária no país acolhedor quando adquirem uma certa maturidade neste país.

#### **4.5 Modelo de Investigação**

O modelo de investigação pode ser melhor visualizado de acordo com a figura 3, e foi criado a partir dos temas eixos (seleção de mercado, modo de entrada, motivações para a internacionalização e barreiras diante da internacionalização) e das hipóteses com base no enquadramento teórico para cada um destes temas.

**Figura 3:** Modelo de Investigação



**Fonte:** Elaboração própria.

## **5 METODOLOGIA**

De acordo com Sousa e Baptista (2011, p.52), “a metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretende atingir”. Por isso, nesta etapa do projeto, serão apresentados os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa empírica, incluindo a metodologia de recolha e análise de dados.

### **5.1 Métodos e técnicas de investigação**

O método de investigação a ser utilizado neste projeto seguirá uma abordagem qualitativa. Esta abordagem, ao contrário da abordagem quantitativa, não utiliza procedimentos estatísticos para analisar o problema identificado no trabalho. De acordo com Soares (2003, p. 19) por meio desse tipo de abordagem, o pesquisador interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto. Nesse sentido, a abordagem qualitativa apresenta inúmeros usos, tais como:

- a) Descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema.
- b) Analisar a interação entre variáveis.
- c) Compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais.
- d) Apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo.
- e) Permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.
- f) Interpretar dados, fatos, teorias e hipóteses, etc.

Para Sousa e Baptista (2011), nesta abordagem não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados, e não se coloca o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos, como acontece com a abordagem quantitativa.

Este tipo de abordagem foi escolhido pois o que se pretende com a realização desta análise, é compreender as causas e desafios do problema em questão, de uma forma mais informal e flexível, através de um processo indutivo e descritivo.

## **5.2 Técnicas de Recolha de Dados**

Para Sousa e Baptista (2011, p. 70) “técnicas de recolha de dados referem-se ao conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação”.

Existem dois tipos de fontes de dados, as fontes primárias e as fontes secundárias. Neste projeto estão presentes os dois tipos de dados, pois o enquadramento teórico foi desenvolvido através de uma revisão de literatura com a identificação dos principais contributos de artigos, relatórios, dissertações e livros de diversos autores e o enquadramento contextual através de uma análise documental, ou seja, com levantamento de relatórios e estatísticas, os quais são considerados dados secundários, pois o conjunto de informações presentes advém de terceiros. Os dados primários aparecerão neste projeto na próxima fase, em resultados dos dados recolhidos pelo próprio investigador, onde serão obtidas informações sobre fatos do tema deste projeto.

Além da análise documental, a técnica de recolha de dados pode ser feita com base em observações, ou com base na conversação. Para a recolha de dados primários, as técnicas com base na conversação podem ser feitas através de questionários, entrevistas, ou grupos de discussões. Dentro da investigação qualitativa, a técnica de recolha de dados primários escolhida para a construção da análise deste trabalho foi a entrevista.

### **5.3.1 Entrevista**

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a

informação necessária. Ou seja, é um encontro profissional entre duas pessoas que possibilita a obtenção de informações acerca de um determinado assunto através da conversação.

Para Sousa e Baptista (2011, p. 80), a entrevista tem como características:

- Requer pessoas especializadas;
- Possibilita diversidades relativamente às questões e respostas;
- Maior eficácia de resposta;
- Interação direta;
- Reformulação constante;
- Papel ativo do entrevistador;
- Oportunidade para aprofundar;
- Recolha oral da informação.

Dentre os diferentes tipos de entrevistas existentes, optou-se pela realização de uma entrevista padronizada (ou estruturada). Este tipo de entrevista pressupõe perguntas já determinadas pelo entrevistador, e segue o mesmo roteiro para todos os entrevistados, isso facilita a comparação entre as respostas e a percepção das diferenças entre as empresas, e os respondentes.

Os respondentes mais indicados para a obtenção de informações referente ao tema deste trabalho, são os gerentes e/ou gestores das empresas selecionadas responsáveis pela internacionalização da empresa, por possuírem um maior conhecimento sobre o tema, o que tornará a pesquisa mais fiável. Para evitar a repetição de respostas dos entrevistados, e facilitar a compreensão do estudo sobre as causas e desafios do processo de internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras que estão em Portugal, serão realizadas um total de oito entrevistas com pessoas especializadas na área de negócios internacionais de empresas distintas entre diversos ramos de atividades e vindas de regiões diferentes dentro do Brasil.

Por se tratar de uma análise qualitativa, o total de entrevistas a serem realizadas depende sempre do objetivo que o entrevistador pretende alcançar. Este projeto pretende mostrar os desafios e motivos das micro e pequenas empresas brasileiras que internacionalizaram para Portugal, ou seja, são dois portes de empresas brasileiras diferentes e que entraram em Portugal através de dois modos de entrada distintos: *equity* ou *non-equity*. Conforme visto anteriormente na revisão de literatura, a empresa opta pelo modo *equity* de entrada quando pretende investir diretamente no país, e dentro do modo *equity* ainda pode optar por *joint-venture* ou subsidiária própria. Quando a empresa quer internacionalizar sem investir diretamente no país estrangeiro,



ela opta pelo modo de entrada *non-equity*, podendo internacionalizar através da exportação ou acordos contratuais.

Como o tipo de entrevista escolhido para a análise deste projeto foi a entrevista padronizada, faz-se necessário a criação de um guião de modo a manter o mesmo roteiro estruturado para todos os entrevistados. Sousa e Baptista (2011) afirmam que um guião deve incluir uma indicação de entidade e/ou pessoa, data, local e título. Além disso, o guião desenvolvido para estas entrevistas contém a descrição do perfil do entrevistado e uma breve introdução explanatória que define o propósito da entrevista. Em sequência aparecem as questões relevantes ao tema do projeto, em forma de questões abertas, e que abordam os seguintes temas: seleção de mercado; modo de entrada; motivos e desafios da entrada. E por fim, o agradecimento (ver apêndice 1 – Guião de Entrevista).

O tempo estimado para cada entrevista foi de no mínimo 30 minutos, e no máximo 50 minutos, a depender do conhecimento e disponibilidade de cada entrevistado diante das questões a serem abordadas. As entrevistas decorreram entre os dias 30 de Julho de 2013 e 08 de Outubro de 2013, em função da disponibilidade de cada entrevistado. Devido a distância entre os dois países, o meio de comunicação mais indicado para a entrevista é através de videoconferências pela internet, por ser mais rápido, e fácil.

## **5.4 Seleção dos Entrevistados**

Foi decidido realizar oito entrevistas, quatro com empresas presentes no mercado português através do modo *equity* (investimento direto no estrangeiro), e quatro empresas presentes no mercado português através do modo de entrada *non-equity* (exportações) para as micro e pequenas empresas brasileiras.

Para seleccionar as empresas a serem entrevistas, inicialmente foi solicitado a Camara do Comércio Luso Brasileira uma lista com as empresas brasileiras que internacionalizavam para Portugal. Nesta lista constavam 305 empresas, das quais apenas 150 ainda mantinham-se ativas de acordo com consultas feitas através do *site* de busca Google. Destas 150 empresas ativas apenas 35 tinham informação de telefone, *site*, ou *email* cadastrado na internet. Após contactar essas 35 empresas por telefone, somente 11 empresas se enquadravam no perfil de micro ou pequena empresa, e duas já não eram mais capital brasileiro. Das 9 empresas restantes,

4 responderam positivamente ao contato via telefone informando o *email* para a confirmação da entrevista formalmente, porém apenas duas empresas retornaram o email agendando a entrevista oficialmente.

Todas as empresas contatadas através da Camara do Comércio Luso Brasileira estavam sediadas em Portugal. Como o objetivo inicial era entrevistar 4 empresas com o modo de internacionalização *equity* e 4 empresas com o modo de internacionalização *non-equity*, e o resultado inicial foram apenas 2 empresas com o modo de entrada *equity*, foi necessário contatar órgãos responsáveis pela internacionalização no Brasil com a tentativa de obter mais uma lista.

A segunda lista foi obtida através do *site* do governo brasileiro, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, sob a indicação da Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), a qual atua juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (SEBRAE) de modo a promover produtos e serviços das micro e pequenas empresas brasileiras no exterior. Neste *site* só é possível gerar a lista das empresas brasileiras que internacionalizam através da exportação, e para isto, basta selecionar o país de destino e o ano. Na lista gerada sobre as exportações do Brasil para Portugal em 2012, o que diferencia o porte das empresas é a faixa de valor total de exportação em dólares entre janeiro e dezembro de 2012, além disso as micro empresas aparecem com a sigla ME no final do nome da empresa e as empresas de pequeno porte aparecem com a sigla EPP no final do nome da empresa.

Ao selecionar as empresas com faixa de valor total de exportação de até 1 milhão de dólares por ano obteve-se um total de 1306 empresas. Dentre estas, 141 empresas são empresas de pequeno porte, e 145 empresas são micro empresas. As demais constam como limitada ou sociedade anônima. Como a quantidade de empresas a serem entrevistadas pelo modo de entrada *non-equity* eram somente 4, inicialmente foi contatado apenas 25 micro empresas e 25 empresas de pequeno porte para a solicitação de entrevista. Estas 50 empresas no total foram contatadas mais de 3 vezes pelo *email* de contato fornecido através dos *sites* das mesmas, e o total de resposta foram apenas 5, onde 3 disseram não ter interesse, e apenas 1 micro e 1 pequena empresa responderam positivamente. Sendo assim, fez-se necessário o contato de mais 10 micro empresas e 10 empresas de pequeno porte aleatoriamente, através de *emails* cadastrados no próprio *site* das empresas de forma a obter mais um contacto positivo para micro empresas e mais um contato positivo para empresa de pequeno porte.

## 5.5 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo segundo Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734) “é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”.

A organização da análise neste projeto foi feita com base no contributo de Bardin (1977), a qual divide a análise de conteúdo em torno de três polos cronológicos: Pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase da pré-análise é responsável pela organização de todo o material obtido, de forma a sintetizar as respostas obtidas através das entrevistas para torna o material mais operacional. De acordo com Bardin (1977, p. 95), essa fase é compreendida por três missões: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. Os documentos a serem submetidos a análise serão todos as entrevistas realizadas. No entanto os objetivos estão definidos desde a proposta da dissertação, e as hipóteses foram formuladas na sequência do Enquadramento Teórico e da Contextualização do estudo.

A Exploração do Material é a fase em que a análise deve ser fundamentada de acordo com as decisões tomadas, é nesta fase que o *corpus* é constituído. Para isso é preciso fazer a codificação das entrevistas recolhidas através das hipóteses geradas de modo a unir os principais dados obtidos para juntamente com o enquadramento teórico poder tratar os resultados. A codificação deste projeto será feita através do recorte, ou seja, as hipóteses serão geradas através de temas eixo, e como referência, serão utilizados os elementos do enquadramento teórico que serviram como base para a criação das perguntas das entrevistas realizadas, com a seguinte classificação: seleção do país, modo de entrada, motivações e barreiras.

No Tratamento dos Resultados, Inferências e Interpretação, serão confrontados os dados obtidos através das entrevistas com os dados obtidos através do enquadramento teórico de modo a verificar se as hipóteses criadas são verdadeiras ou falsas, como provas de validação. Após o confronto dos dados obtidos, e a inferência do resultado de cada hipótese, será feita a interpretação da análise dos resultados.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados inclui a caracterização da amostra, análise do conteúdo, e inferências e interpretações dos resultados. A caracterização da amostra faz a apresentação das empresas entrevistadas no que diz respeito a constituição de cada uma, onde estão sediadas, o ramo de atividade, e para quais mercados internacionalizam. Na análise de conteúdo serão apresentados o *corpus* criado a partir das entrevistas, bem como as inferências e interpretação dos dados recolhidos.

### 6.1 Caracterização da Amostra

As empresas que aceitaram participar das entrevistas e que estão em Portugal através do modo de entrada *non-equity*, são: Dafesta Indústria e Comércio Ltda, Nutryervas do Brasil, Ettica International Trade, e Vive Le Vin. As empresas que aceitaram participar das entrevistas e que estão em Portugal através do modo de entrada *equity*, são: Clínica Dentária Dr. Mauro Vale, e Trasam Trading Saman (Tabela 2).

A Dafesta é uma microempresa fundada em 1995 e sediada na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. A atividade da empresa consiste em criar, desenvolver e comercializar artigos descartáveis para festas, tais como toalhas para a mesa, copos, talheres, pratos, balões, bandeiras, entre outros. A internacionalização dos produtos descartáveis para festas já é feita há pelo menos 10 anos, porém a Dafesta entrou no mercado português somente em 2012, através de exportação. Atualmente a empresa está presente em vários mercados internacionais, como Venezuela, Equador, Colômbia, Paraguai e Israel. O entrevistado da empresa Dafesta foi o Sr. Geraldo Antônio, que exerce o cargo de administrador da empresa e a entrevista pode ser melhor visualizada no Apêndice II.

Presente no mercado desde 2006, a empresa Nutryervas do Brasil tem como atividade a produção e comercialização de uma linha completa de alimentos que oferecem benefícios funcionais, nutricionais e de saúde. Por seguir rigorosamente os padrões de qualidade, a empresa de pequeno porte Nutryervas do Brasil investe constantemente em infraestruturas, recursos humanos, capacitação técnica e equipamento. Localizada na cidade de Mandaguari,

Curitiba, a empresa comercializa seus produtos para todo o país, porém internacionaliza somente para Portugal. Suas primeiras exportações foram através de terceiros em 2011, dando início a exportação direta no ano de 2012. O entrevistado da empresa Nutryervas do Brasil foi o Sr. Eduardo Costa, que exerce o cargo de Gerente Comercial na organização, e a entrevista realizada pode ser melhor visualizada no Apêndice V.

Sediada em Campinas, São Paulo, e com início das atividades em 2000, a empresa atualmente conhecida como Vive Le Vin é a pioneira na área de fabricação de acessórios para o serviço do vinho no Brasil. As internacionalizações dos produtos da microempresa Vive Le Vin começaram há 5 anos, entrando no mercado português através das exportações em 2009. A empresa conta com 42 itens para comercialização dentro do país, onde alguns destes itens são exportados para países como Argentina, Chile, França, Itália e Portugal. A entrevista foi realizada com o diretor geral da empresa, Sr. Marcelo Boccaletti, o qual teve a visão do negócio através da personalização de um salva-gotas, que foi criado por um Dinamarquês há 17 anos e patenteado somente na Europa e nos Estados Unidos. A entrevista pode ser melhor visualizada no Apêndice III.

Com a visão da necessidade que os consumidores da maior marca de cerveja brasileira sentiam quando estavam a viver no estrangeiro, Silvio Limongi, decidiu criar a empresa Ettica International Trade com o intuito de exportar e distribuir as melhores cervejas brasileiras para os países estrangeiros em que houvessem o maior número de brasileiros. A empresa de pequeno porte Ettica International Trade iniciou suas atividades de exportação em 2008, e desde então está presente em países como EUA, Austrália, Alemanha, Singapura, Suriname e Portugal. Localizada na cidade de Jaboatão dos Guararapes em Pernambuco, a empresa atualmente além de exportar cervejas, exporta outros produtos da culinária brasileira, presta assessoria a importação de terminados produtos estrangeiros que querem estar presentes no mercado brasileiro e faz representação internacional. A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa, o Sr. Silvio Limongi, e pode ser melhor visualizada no Apêndice IV.

A Clínica Dentária Dr. Mauro Vale é uma microempresa prestadora de serviços presente no mercado português desde 1994. A empresa está sediada na cidade de Beja, na região do Alentejo, e é considerada uma empresa brasileira por possuir capital misto, ou seja, capital português e capital brasileiro. A entrevista foi realizada com o proprietário Dr. Mauro Vale, que veio para Portugal na década de 80 por ter visto notícias sobre a escassez do mercado profissional português na área dentária. No início da sua carreira profissional em Portugal, Dr. Mauro Vale trabalhou em outras clínicas dentárias para obter a experiência prática e clientela

até a abertura da sua própria clínica. A empresa não possui qualquer extensão no mercado estrangeiro, atua somente em Portugal. A entrevista realizada pode ser melhor visualizada no Apêndice VI.

Presente no mercado português há 21 anos, a empresa Trasam Trading Saman é uma empresa de pequeno porte que comercializa produtos feitos a partir da madeira como por exemplo decks e pisos. Inicialmente a empresa entrou em Portugal através da criação de uma subsidiária com o intuito de funcionar como um armazém e intermediário de vendas entre o mercado brasileiro e o mercado europeu. Com o rápido crescimento em um mercado que estava em franca expansão, a empresa Trasam sediada em Lisboa, desligou-se da matriz brasileira tornando-se autônoma, mas continua sendo considerada uma empresa brasileira por possuir capital misto. Atualmente a empresa atua em vários mercados estrangeiros dentro da Europa, Asia (incluindo o Oriente Médio), e América. A entrevista foi realizada com o diretor geral da empresa, Sr. Patrick Saman, e pode ser melhor visualizada no Apêndice VII.

**Tabela 2:** Amostra

<b>Empresa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Cargo Exercido</b>	<b>Data e Duração da Entrevista</b>
<b>Dafesta Indústria e Comércio Ltda</b>	Geraldo Antônio	Administrador	06/08/2013 – 34 min.
<b>Nutryervas do Brasil</b>	Eduardo Costa	Gerente Comercial	30/07/2013 – 30 min.
<b>Ettica International Trade</b>	Marcelo Boccaletti	Diretor Geral	09/09/2013 – 39 min.
<b>Vive Le Vin</b>	Silvio Limongi	Proprietário	08/10/2013 – 37 min.
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	Mauro Vale	Proprietário	31/07/2013 – 35 min.
<b>Trasam Trading Saman</b>	Patrick Saman	Diretor Geral	30/07/2013 – 30 min.

**Fonte:** Elaboração própria.

## **6.2 Análise de Conteúdo**

Nesta fase será apresentado o conteúdo extraído das entrevistas realizadas para os quatro temas eixos deste trabalho (seleção de mercado, modos de entrada, motivações para a internacionalização e barreiras diante da internacionalização) e a codificação das entrevistas.

### **6.2.1 Motivação Para a Internacionalização**

As motivações para a internacionalização para o mercado português das micro e pequenas empresas entrevistadas são variadas e encontram-se resumidas na tabela 8 incluindo o que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização no mercado português, bem como as redes de contatos criadas e os apoios recebidos através do governo brasileiro e outros órgãos de apoio a internacionalização. As motivações para a internacionalização das empresas entrevistadas.

Aumentar o faturamento e as vendas são as principais motivações para internacionalização da empresa Dafesta. A empresa localiza as oportunidades em todas as praças e dá atenção aos mercados que mais consultam os produtos através do site da empresa, as avaliações são feitas empiricamente para evitar custos adicionais. A empresa Dafesta entrou no mercado português por si só, não houve qualquer rede de contato diante da internacionalização. O órgão de apoio a internacionalização que auxiliou a empresa diante da internacionalização para Portugal, foi a Apex. Segundo o Administrador, Sr. Geraldo Antonio, a Apex nunca atua sozinha, existem outros órgãos que executam os treinamentos e viabilizações como o Sebrae, no caso desta empresa.

A motivação inicial para a empresa Vive Le Vin é a existência de apenas um concorrente direto no mercado que patenteou a ideia do produto principal exportado, o salvagotas, apenas na Europa e nos EUA. A empresa conseguia comercializar o mesmo produto e pela metade do preço. Além dos contatos criados com empresas portuguesas através das feiras de vinhos realizadas no Brasil, o diretor geral da empresa Vive Le Vin já conhecia vários países da Europa por viagens a turismo. A rede de contatos em Portugal foi alargada quando a empresa patrocinou a feira de vinhos conhecida como Essência de Vinhos e realizada na cidade do Porto

em Portugal, nesta altura vários salva-gotas foram distribuídos. A empresa não recebeu qualquer tipo de apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização. A conquista do mercado foi totalmente independente.

Para a empresa Ettica, a motivação inicial surgiu da experiência profissional do diretor geral na maior empresa de cervejas do Brasil que até então não internacionalizava. A empresa sabia da existência de procura para este produto no estrangeiro, e então resolveu iniciar suas atividades a partir disso. O contato da empresa em Portugal foi indicação de uma indústria pernambucana que já exportava para Portugal. O cliente desta empresa aceitou operar pela empresa Ettica em Portugal pelo fato da empresa possuir produtos diferenciados da empresa anterior. A empresa já participou de um evento promovido pela Apex, porém não tem o hábito de usar estes tipos de apoio. Mas de acordo com o diretor geral, Silvio Limongi, já está na pauta do novo funcionário da empresa Ettica saber como se beneficiar dos programas do governo.

Uma combinação de crescimento organizacional com vantagens competitivas e oportunidade no estrangeiro motivaram inicialmente a internacionalização dos produtos da empresa Nutryervas. Outro forte motivo é a possibilidade de comercializar em Portugal com um valor mais agregado. A empresa também entrou no mercado português através de um contato. Este contato era um amigo brasileiro que estava em Portugal e acabou por adquirir a nacionalidade no país. De acordo com o gerente comercial Eduardo Costa da empresa Nutryervas, o órgão de apoio específico para as empresas que exportam produtos relacionados a araucária é o PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora), e é realizado através do SISCOMEX (Sistema Integrado do Comércio Exterior). O governo brasileiro também dá benefícios fiscais para exportar.

A saturação do mercado brasileiro foi o principal motivo da abertura da Clínica Dentária Dr. Mauro Vale em Portugal. Estar em um país em franca expansão, dentro da Europa, e com uma moeda mais forte, também motivaram a internacionalização da empresa para Portugal. Dr. Mauro Vale entrou no mercado português sem nenhuma rede de contatos. Foi por conta própria mesmo sem nunca ter estado na Europa antes. Na altura em que decidiu entrar no mercado europeu não foram identificados órgãos de apoio a internacionalização. Isso porque de acordo com o Dr. Mauro Vale, ele não sentiu a necessidade em procurar estes órgãos.

O mercado brasileiro é um mercado de altos e baixos, isso cria a necessidade de ter outras fontes, outros mercados, para não regredir no desenvolvimento. Para a empresa Trasam, apesar do mercado brasileiro ser um grande consumidor de madeiras e ter um grande mercado de madeiras tropicais no mundo, há várias espécies de madeiras com qualidades diferentes que



não existem no Brasil, o que motivou a entrada da empresa noutros mercados. O contato da empresa Trasam no mercado português antes da internacionalização era apenas o advogado local. A empresa em momento algum do processo de internacionalização recebeu auxílio do governo brasileiro e de outros órgãos de apoio a internacionalização. A conquista do mercado foi totalmente independente.

**Tabela 3:** O Que Despertou o Interesse Inicial para a Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português

<b>O Que Despertou o Interesse Inicial para a Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o faturamento e as vendas.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter apenas um concorrente direto no mercado europeu;</li> <li>• Comercializar o mesmo produto pela metade do preço.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência profissional do diretor geral na maior empresa de cervejas do Brasil;</li> <li>• Procura por este tipo de produto no estrangeiro.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento organizacional;</li> <li>• Vantagens competitivas;</li> <li>• Oportunidade no estrangeiro;</li> <li>• Comercializar em Portugal com um valor mais agregado.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A saturação do mercado brasileiro;</li> <li>• País em franca expansão;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Força da moeda.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oscilação do mercado brasileiro;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de espécies de madeira com qualidade diferentes no Brasil.</li> </ul>
--	---

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 4:** Redes de Contato Existentes Dentro do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

<b>Redes de Contato Existentes Dentro do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve rede de contato.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiras de vinhos realizadas no Brasil;</li> <li>• Turismo pela Europa.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicação de uma empresa com experiência;</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amigo brasileiro residente em Portugal.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve rede de contato.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advogado local.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 5:** Apoio do Governo Brasileiro e Outros Orgãos de Internacionalização à Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para o Mercado Português

<b>Apoio do Governo Brasileiro e Outros Orgãos de Internacionalização à Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para o Mercado Português</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio da Apex e treinamentos do Sebrae.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve apoio do governo brasileiro e outros órgãos de internacionalização.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participou de um evento da Apex.</li> </ul>

<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio do PEIEX e benefícios fiscais do governo brasileiro.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve apoio do governo brasileiro e outros órgãos de internacionalização.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve apoio do governo brasileiro e outros órgãos de internacionalização.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

O que inicialmente motiva as micro e pequenas empresas brasileiras a internacionalizarem varia muito de empresa para empresa. Os motivos que levaram as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas a internacionalizarem-se para o mercado português foram o aumento do facturamento e vendas, crescimento organizacional, vantagens competitivas, oportunidade no estrangeiro, saturação do mercado brasileiro, bem como escassez do mercado português na altura da internacionalização.

Dentre as micro e pequenas empresas brasileiras que internacionalizam para Portugal através da exportação, a maioria tinha um contato no país de destino. Estes contatos foram adquiridos através de terceiros, feiras nacionais e internacionais, e viagens internacionais. As micro e pequenas empresas brasileiras que estão em Portugal através do investimento direto no estrangeiro antes de entrar no país não tinham qualquer rede de contato, mas durante o processo de internacionalização a empresa de pequeno porte Trasam contou com o apoio de um advogado local, bem como a Clínica Dentária Dr. Mauro Vale contou com a fidelização da sua clientela.

Antigamente as micro e pequenas empresas brasileiras que tinham interesse em internacionalizar, conquistavam os mercados estrangeiros sozinhas, por mérito próprio. Isso porque não existiam muitos órgãos de apoio a internacionalização e o interesse do governo brasileiro era voltado para as empresas de grande porte. Hoje, pelo fato das micro e pequenas empresas brasileiras serem cada vez mais numerosas, os órgãos de apoio a internacionalização e o governo brasileiro estão cada vez mais presentes na sua internacionalização, através de treinamentos, consultorias e até mesmo com auxílios financeiro. A iniciativa parte sempre do micro ou pequeno empresário brasileiro em procurar estes tipos de apoio e saber como se beneficiar deles, e a maioria das empresas acabam por optar pela exportação não somente por

ser o caminho mais rápido e fácil de entrar em um mercado internacional, mas por ser o modo de entrada com abundância de informações fornecidas por estes órgãos.

### **6.2.2 Barreiras à Internacionalização**

As barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas entrevistadas na internacionalização para o mercado português são apresentadas nas tabelas 10, 11, 12 e 13 onde os tópicos abordados são as principais barreiras encontradas diante do país escolhido, porte da empresa, modo de entrada escolhido e dos produtos ou serviços prestados.

Para a empresa Dafesta, a maior barreira diante do país escolhido foi conseguir perceber no início a unidade de venda, preço, conversão, e aspetos relacionados. A microempresa não teve grandes dificuldades devido aos órgãos de apoio existente. Porém o administrador Marco Antônio afirma que é necessário ter uma boa estrutura externa na organização. Para a empresa, não houve qualquer tipo de barreira do modo de entrada escolhido, assim como não houve qualquer tipo de barreira relativo ao produto ou serviço prestado pela empresa para o mercado português.

A maior barreira para a empresa Vive Le Vin diante do país escolhido foi entrar no mercado na altura da crise. Não houve barreiras relacionadas com o porte da empresa. Também não houve barreiras do modo de entrada escolhido para a empresa pois os trâmites para a exportação dos produtos para Portugal são realmente fáceis e rápidos de fazer. Relativamente ao produto ou serviço prestado pela empresa para o mercado português foram inexistentes, pois a empresa quando criou a embalagem do produto optou por um modelo individual e padrão internacional, e quando entrou no mercado português era exatamente este o tipo de embalagens que os clientes queriam.

Para a empresa Ettica, as maiores barreiras diante do país escolhido estão na burocracia, devido às exigências fitossanitárias e de documentação. A empresa também encontrou barreiras comerciais como por exemplo o fato do preço de produtos serem inviáveis. O diretor geral da empresa Ettica, Sr. Silvio Limongi, avalia que se a empresa tivesse uma maior capacidade financeira a ponto de conseguir participar de feiras internacionais, e visitar cliente em Portugal, o seu retorno seria muito maior. Para além da restrição de recursos não houve outro tipo de barreira relacionado com a dimensão. As barreiras encontradas diante do modo de entrada

escolhido pela empresa foram as mesmas barreiras citadas no país de escolha. Quanto ao produto ou serviço prestado, a empresa Ettica afirma existir casos de produtos que é necessário fazer adaptação na embalagem, ou colocar etiquetas de informações necessárias atrás do produto. Além disso, um dos conservantes que é utilizado no processo de fabricação da cerveja brasileira não é permitido pela União Europeia, e, para fazer uma venda ampla destes produtos, é necessário fazer a adequação do produto e a regulamentação.

A empresa Nutryervas não se deparou com qualquer tipo de barreira diante do país escolhido. Também não houve barreiras relativas à dimensão da empresa, uma vez que todos os produtos são exportados pelos Correios, e são os Correios que cuidam de toda a parte documental do processo. Quanto ao modo de entrada em Portugal, as principais barreiras para a empresa Nutryervas são encontrar contatos mais interessados no produto, e encontrar um distribuidor local. Não houve qualquer tipo de barreira relativo ao produto ou serviço prestado para o mercado português, pois os produtos da empresa tem a entrada facilitada no mercado português, sem a necessidade de fazer qualquer alteração.

A principal barreira encontrada por Dr. Mauro Vale diante do país escolhido foi homologar o diploma de medicina dentária em Portugal. No início também sentiu algumas dificuldades diante da língua, mas não houveram grandes mudanças. Foi fácil criar a empresa, talvez por ser uma prestadora de serviço, não houve qualquer barreira burocrática por parte do governo português diante da criação da clínica. Não houveram barreiras diante do modo de entrada pelo fato da empresa ter capital brasileiro e português, e pela facilidade de ter o pai como primeiro sócio. As barreiras diante do produto ou serviço prestado para o mercado português também foram inexistentes na época da internacionalização. Porém, de acordo com a Clínica Dentária Dr. Mauro Vale, nos dias de hoje já existem mais profissionais formados na área dentária, e eles estão cada vez mais preparados. O mercado português também já está a ficar saturado nesta área. Além disso atualmente existem muitos planos de saúde que não pagam o tratamento que é feito, pois não cobrem os gastos.

Para a empresa Trasm não houve qualquer tipo de barreira relativo ao país escolhido, uma vez que o mercado estava em franca expansão, assim como não houve qualquer tipo de barreira diante do porte da empresa. As barreiras diante do modo de entrada também não existiram pelo fato de as empresas (Trasm do Brasil e Trasm de Portugal) não estarem mais interligadas. No início houve uma certa dificuldade para a empresa de pequeno porte Trasm de introduzir alguns produtos no mercado português pelo fato de serem desconhecidos neste país.

**Tabela 6:** Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Diante do País Escolhido

<b>Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Diante do País Escolhido</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber unidade de venda, preço, conversão.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar no mercado na altura da crise.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigências fitossanitárias e documentais;</li> <li>• Preço de produtos inviáveis.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do país escolhido.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homologar o diploma;</li> <li>• Idioma.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do país escolhido.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 7:** Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas à Dimensão da Empresa

<b>Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas à Dimensão da Empresa</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>

<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do porte da empresa.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 8:** Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Modo de Entrada Escolhido

<b>Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Modo de Entrada Escolhido</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do modo de entrada escolhido.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do modo de entrada escolhido.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras fitossanitárias;</li> <li>• Barreiras governamentais.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar contatos mais interessados no produto;</li> <li>• Encontrar um distribuidor local.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do modo de entrada escolhido.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do modo de entrada escolhido.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 9:** Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Produto ou Serviço Prestado

<b>Principais Barreiras Encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Mercado Português Relativas ao Produto ou Serviço Prestado</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do produto ou serviço prestado.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do produto ou serviço prestado.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação na embalagem;</li> <li>• Etiquetas de informações necessárias atrás do produto;</li> <li>• Conservantes não permitidos pela União Europeia;</li> <li>• Adequação do produto;</li> <li>• Regulamentação do produto.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do produto ou serviço prestado.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve barreiras diante do produto ou serviço prestado.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos desconhecidos no país acolhedor.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

De acordo com as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas, as principais barreiras encontradas diante do país escolhido estão relacionada com a burocracia do país acolhedor, como perceber a unidade de venda, conversões, preços, e outros tipos de documentações. A crise que paira sobre o país acolhedor também é uma barreira existente do país escolhido. No entanto, nem todas as empresas tiveram dificuldades diante do país escolhido durante o processo de internacionalização.

Quanto ao modo de entrada escolhido pelas micro e pequenas empresas brasileiras diante da internacionalização para Portugal, a resposta foi unanime, ou seja, não houve barreiras



diante do porte da empresa, embora a restrição de recursos financeiros tenha sido apontada como um limitador perante à dimensão da empresa.

A maioria das micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas não encontraram barreiras do modo de entrada escolhido quando internacionalizaram para Portugal. Para a empresa Nutryervas, as principais dificuldades do modo de entrada escolhido é encontrar contatos interessados no produto e em distribuí-los. Para a empresa Ettica, as dificuldades em exportar para Portugal ficam por conta das barreiras sanitárias e governamentais.

A maior dificuldade para as micro e pequenas empresas brasileiras diante do produto exportado para Portugal é adaptá-los conforme as exigências definidas pela União Europeia. As micro e pequenas empresas instaladas em Portugal sentiram dificuldade em dar conhecimento sobre o produto comercializado no mercado português no início da internacionalização, e agora, durante a internacionalização, estas empresas tem sentido dificuldade diante da saturação do mercado.

### **6.2.3 Seleção de Mercado**

A comercialização dos produtos da microempresa Dafesta para o estrangeiro ocorre a partir da solicitação do cliente através de uma oportunidade encontrada diante do *site* da empresa, ou seja, a empresa não busca o cliente internacional e sim é encontrada por ele. Neste caso, foi o mercado português quem escolheu o produto brasileiro. Não houve análise prévia detalhada do mercado português pela empresa Dafesta, uma vez que Portugal é muito recente dentre todos os países que a empresa internacionaliza. A microempresa exportou apenas duas vezes para Portugal até ao momento da entrevista, porém está dentro do planejamento desenvolver futuras análises sobre o mercado em questão. Assim como não houve uma análise prévia do mercado, a empresa também não teve estratégias para a entrada no mercado português.

A escolha do mercado português pela microempresa Vive Le Vin foi feita com a intenção de ser uma porta de entrada para o mercado europeu. Também foi escolhido pelas semelhanças culturais com o mercado brasileiro. A comercialização dos produtos para Portugal começou através do interesse que as empresas portuguesas demonstravam pelo produto quando participavam em feiras de vinhos no Brasil. A empresa Vive Le Vin antes de internacionalizar

para Portugal fez um levantamento de todos os clientes potenciais, o que de acordo com o diretor geral, Marcelo Boccaletti não foi difícil devido a quantidade de vinícolas existentes em Portugal, a facilidade em obter informações através da internet, e os amigos que já tinham estado no país. Foram feitos estudos de mercado em várias empresas vinícolas de Portugal através de contatos de empresas portuguesas que participavam em feiras de vinhos no Brasil. Para a empresa, as estratégias de entrada em um mercado português foram a facilidade da língua, a localização do país e o acesso facilitado ao mercado.

A empresa de pequeno porte Ettica nasceu para ser exportadora. Sua intenção desde o início é exportar cervejas e outros produtos típicos da culinária brasileira para o maior número de brasileiros espalhados pelo mundo. Portugal não foi escolhido só pela quantidade de brasileiros residentes como também pelas semelhanças culturais, instigando os próprios portugueses a provarem os produtos. Não houve análise prévia detalhada do mercado português pelo fato de o trabalho em uma *trade* ser muito amplo. A empresa Ettica exporta para muitos países, e apesar de surgirem boas oportunidades em Portugal, a empresa de pequeno porte ainda não sente a necessidade de fazer investimentos específicos somente neste país. Para a empresa, da mesma forma que não houve análise prévia detalhada sobre o mercado português, também não houve estratégias de internacionalização.

Em busca constante de novos mercados, a empresa de pequeno porte Nutryervas viu a oportunidade de entrar no mercado português através de um contato que abriu um negócio em Portugal e se dispôs a ajudar com o recebimento dos produtos no país estrangeiro. Outro motivo desta escolha é o fato da legislação portuguesa permitir a entrada de ervas medicinais vindas de Brasil. A empresa Nutryervas não fez qualquer análise prévia detalhada do mercado português pelo fato de os riscos da internacionalização via da exportação serem menores do que os custos para a realização de uma análise mais detalhada do país para a empresa. A estratégia de entrada no mercado português pela empresa foi ditada pela permissão da entrada de ervas medicinais no país, pois a burocracia é muito maior em outros países estrangeiros.

Dr. Mauro Vale escolheu o mercado português através de uma entrevista sobre a escassez de profissionais da área dentária em Portugal na década de 80. No início da carreira profissional, Dr. Mauro Vale era funcionário em uma clínica dentária, dando início a Clínica Dentária Dr. Mauro Vale em 1994 como consequência da clientela conquistada. Os critérios avaliados para a sua internacionalização foram a facilidade da língua, a proximidade entre Brasil e Portugal, bem como os diversos acordos existentes entre os países, e o fato de estar integrado em um país europeu. Porém não houve uma análise prévia detalhada sobre o país de

inserção. Para Dr. Mauro Vale, a estratégia de entrada no mercado português foi ter tido sucesso no teste de profissionais para a entrada de médicos dentistas de outros países em Portugal em 1988.

Através das feiras internacionais de produtos madeireiros realizadas a cada dois anos em França, a empresa de pequeno porte Trasam optou por entrar no mercado europeu através de Portugal. Os principais motivos que levaram a escolha do mercado na época da internacionalização foram as semelhanças culturais e impostos mais baixos. Para a empresa Trasam, não houve uma análise prévia detalhada sobre o mercado português, e sim alguns critérios avaliados que levaram a empresa a internacionalizar, como por exemplo, as facilidades de exportação, da língua e o fato de os impostos no mercado português serem mais baixos. O fato de Portugal pertencer a União Europeia foi a principal estratégia para a empresa diante da escolha do mercado português.

A seleção do mercado das micro e pequenas empresas entrevistadas podem ser melhor visualizadas de acordo com as tabelas a seguir onde os tópicos abordados são a escolha do mercado português bem como os critérios avaliados por estas empresas diante da internacionalização para Portugal e as estratégias utilizadas para a internacionalização. A tabela 3 mostra claramente que a escolha do país estrangeiro diante da internacionalização varia consoante ao tipo de oportunidade encontrada por cada empresa. As micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas escolheram o mercado português através da participação em feiras nacionais e internacionais, notícias em revistas, jornais e internet, e turismo internacional. Houveram casos em que a escolha do país não partiu da empresa, e sim por solicitação dos clientes estrangeiros.

A maioria das micro e pequenas empresas brasileiras que não fizeram uma análise detalhada do mercado português antes da internacionalização também não utilizaram estratégias para entrar no mercado. Das micro e pequenas empresas brasileiras que utilizaram estratégias para entrar no mercado português, a maioria vai de encontro aos critérios utilizados diante da escolha do mercado como a facilidade do idioma e outras características culturais, o fato de Portugal facilitar o acesso aos outros países da União Europeia, e acordos entre Portugal e Brasil que facilitam diante da burocracia (tabela 4).

No geral, as micro e pequenas empresas brasileiras que internacionalizam para Portugal não sentiram a necessidade de avaliar a fundo o país antes da internacionalização. Isso porque os riscos diante da exportação são menores do que o custo que a empresa despenderia em fazer uma análise do ambiente interno e externo diante do país de escolha, e para as micro

e pequenas empresas brasileiras sediadas em Portugal estes custos também seriam desnecessários visto que na altura da internacionalização o país estava em franco crescimento. Os critérios em que as empresas baseiam-se para a escolha do país são de conhecimento geral, como por exemplo os fatores culturais e a localização geográfica do país em questão (tabela 5).

**Tabela 10:** A Escolha do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

<b>A Escolha do Mercado Português pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes estrangeiros solicitaram o produto através do <i>site</i>;</li> <li>• A empresa não busca o cliente internacional e sim é encontrada por ele.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porta de entrada para o mercado europeu;</li> <li>• Semelhanças culturais;</li> <li>• Interesse demonstrado pelas empresas portuguesas nas feiras de vinhos no Brasil.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levar cervejas e outros produtos típicos da culinária brasileira para o maior número de brasileiros espalhados pelo mundo;</li> <li>• Quantidade de brasileiros residentes em Portugal;</li> <li>• Semelhanças culturais.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato em Portugal que auxilia com o recebimento dos produtos no país estrangeiro;</li> <li>• Permissão de entrada dos seus produtos pela legislação portuguesa.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista sobre a escassez de profissionais da área dentária em Portugal na década de 80;</li> <li>• Conquista dos clientes em Portugal para abertura da própria clínica.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiras internacionais de produtos madeireiros realizadas a cada dois anos na França;</li> <li>• Semelhanças culturais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos mais baixos.</li> </ul>
--	---

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 11:** Razões das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para a Escolha do Mercado Português

<b>Razões das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras para a Escolha do Mercado Português</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve estratégias para a entrada no mercado português.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade da língua;</li> <li>• Localização do país;</li> <li>• Acesso facilitado ao mercado.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve estratégias para a entrada no mercado português.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permissão da entrada de ervas medicinais no país.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso no teste de profissionais da área dentária para a entrada no país.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização do país.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

**Tabela 12:** Critérios de Análise Prévia do Mercado Português Avaliados pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

<b>Critérios de Análise Prévia do Mercado Português Avaliados pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve análise prévia detalhada.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de clientes potenciais;</li> <li>• Estudos de mercado em vinícolas de Portugal.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve análise prévia detalhada.</li> </ul>

<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve análise prévia detalhada.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve análise prévia detalhada.</li> <li>• Critérios avaliados: facilidade da língua, a proximidade entre Brasil e Portugal, acordos existentes entre os países, localização.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não houve análise prévia detalhada.</li> <li>• Critérios avaliados: facilidades de exportação, língua e impostos mais baixos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 6.2.4 Modos de Entrada

O modo de entrada de no mercado português escolhido pela empresa Dafesta foi a exportação. Com as primeiras exportações realizadas através dos Correios devido ao baixo peso e facilidade na divisão do volume, a microempresa escolheu este modo de entrada por acreditar ser o caminho mais natural da área da internacionalização. Isso porque seus produtos estão acessíveis para compra de qualquer lugar do mundo através do site da própria empresa. Uma vantagem da exportação para a empresa é que o preço do produto para o mercado externo acaba por ser maior, pois os produtos são mais específicos. Para a empresa até o momento não há desvantagens, mas de acordo com o administrador, Sr. Geraldo Antônio, as empresas exportadoras devem ter em atenção a garantia comercial.

A empresa Vive Le Vin optou pela exportação como modo de entrada no mercado português. O motivo da escolha foi a necessidade dos próprios portugueses em receber os produtos da empresa uma vez que os produtos semelhantes que circulavam no mercado português eram mais caros por possuir uma patente. A vantagem para a empresa em exportar para Portugal foi a facilidade em entrar noutros países do continente europeu como a Espanha, França e Itália. O fato de exportar em quantidade e com grande frequência para Portugal aumentou a credibilidade da empresa perante seus clientes, e consequentemente a gama de clientes dentro do continente europeu.

O modo de entrada escolhido pela empresa Ettica diante do mercado português é a exportação. A empresa trabalha com a exportação direta e os produtos entram em Portugal por via marítima. O motivo da escolha dá-se pelo fato de a natureza do negócio ser exportadora, ou seja, a empresa foi criada com a intenção de exportar. Para a empresa, a vantagem em exportar para Portugal é o fato de não possuir volumes de operações grandes o suficiente para ter uma estrutura física em Portugal. Do ponto de vista da empresa, faz muito mais sentido exportar e ter parceiros no estrangeiro que conheçam melhor o mercado e possam fazer a importação e distribuição do produto.

Exportação também é o modo de entrada escolhido pela empresa Nutryervas diante do mercado português, isso porque havia contatos brasileiros ligados a exportação, e recebeu auxílio do governo brasileiro para exportar. Os produtos da empresa são exportados através dos Correios. Não há desvantagens diante da exportação dos produtos da empresa Nutryervas para Portugal. O *status* de ter um produto brasileiro na Europa é considerado uma vantagem para a empresa. No que diz respeito a comercialização dos produtos no mercado estrangeiro, o gerente comercial Eduardo Costa afirma existir vantagens para ambos os países.

A Clínica Dentária Dr. Mauro Vale entrou no mercado português através do investimento direto no estrangeiro. Quando o Dr. Mauro Vale entrou em Portugal, trabalhava inicialmente para outra clínica, porém optou por abrir sua própria clínica diante da clientela conquistada e respostas satisfatórias a respeito da sua profissão. Para Dr. Mauro Vale a vantagem do investimento direto no estrangeiro é o fato de ser dono do próprio negócio. Não há desvantagens para diante do modo de entrada escolhido para o mercado português.

Inicialmente o modo de entrada no mercado português escolhido pela empresa Trasam foi a subsidiária. Foi montado um armazém em Portugal pois o país naquela altura estava em franco crescimento na área de construção. Atualmente a empresa instalada em Portugal continua a receber produtos vindos do Brasil, e ainda possui capital brasileiro, porém deixou de ser uma filial da Trasam brasileira. As vantagens de ter uma subsidiária no mercado português segundo o diretor geral Patrick Saman incluem a proximidade do mercado europeu, facilidade em resolver problemas e visitar cliente no continente europeu, e a facilidade da língua. Para a empresa, não houve qualquer desvantagem do modo de entrada escolhido para o mercado português.

Os modos de entrada escolhidos pelas micro e pequenas empresas entrevistadas podem ser melhor visualizadas de acordo com as tabelas a seguir onde os tópicos abordados são os

modos de entrada escolhidos bem como os motivos que levaram a esta escolha, e as vantagens e desvantagens do modo de entrada escolhido.

**Tabela 13:** Modo de Entrada no Mercado Português, e os Motivos da Escolha do Modo de Entrada

<b>Modo de Entrada no Mercado Português, e os Motivos da Escolha do Modo de Entrada</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de entrada: exportação;</li> <li>• Motivos: caminho mais natural da área da internacionalização, produtos acessíveis para compra de qualquer lugar do mundo através do site.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modo de entrada: exportação;</li> <li>• Motivos: necessidade dos portugueses em receber os produtos da empresa.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de entrada: exportação;</li> <li>• Motivos: natureza do negócio é exportadora.</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de entrada: exportação;</li> <li>• Motivos: contatos brasileiros ligados a exportação, auxílio do governo brasileiro para exportar.</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de entrada: investimento direto no estrangeiro;</li> <li>• Motivos: clientela conquistada e respostas satisfatórias a respeito da sua profissão.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modo de entrada: subsidiária.</li> <li>• Motivos: país em franco crescimento na área de construção.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.



**Tabela 14:** As Vantagens e Desvantagens do Modo de Entrada Escolhido pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras Diante do Mercado Português

<b>As Vantagens e Desvantagens do Modo de Entrada Escolhido pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras Diante do Mercado Português</b>	
<b>Dafesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: preço do produto para o mercado externo é maior;</li> <li>• Desvantagens: nenhuma.</li> </ul>
<b>Vive Le Vin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: facilidade em entrar noutros países do continente europeu, aumento da credibilidade da empresa, aumento da gama de clientes dentro do continente europeu;</li> <li>• Desvantagens: nenhuma.</li> </ul>
<b>Ettica Internacional Trade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: não possuir volumes de operações grandes o suficiente para ter uma estrutura física em Portugal;</li> <li>• Desvantagens: Nenhuma</li> </ul>
<b>Nutryervas do Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: ter um produto brasileiro na Europa;</li> <li>• Desvantagens: Nenhuma</li> </ul>
<b>Clínica Dentária Dr. Mauro Vale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: ser dono do próprio negócio;</li> <li>• Desvantagens: Nenhuma.</li> </ul>
<b>Trasam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens: proximidade do mercado europeu, facilidade em resolver problemas e visitar cliente, facilidade da língua.</li> <li>• Desvantagens: Nenhuma.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Atualmente, a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras optam pela exportação como modo de entrada no país estrangeiro por ser a maneira mais fácil e rápida.

Além disso, a exportação é o modo de entrada que implica menos riscos para as empresas. Estas empresas optam pela exportação por ser um caminho natural da expansão da empresa, outras motivadas pela existência de órgãos de apoio à internacionalização, e a maioria por possuir uma contato no estrangeiro que facilita a recepção e distribuição do produto. As micro e pequenas empresas brasileiras que estão sediadas em Portugal optaram por um investimento direto no estrangeiro porque na época em que entraram em Portugal o país estava em franca expansão, no auge do desenvolvimento e com carência em várias áreas do mercado.

Nenhuma das micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas identificaram desvantagens do modo de entrada escolhido. Para as micro e pequenas empresas brasileiras exportadoras, as vantagens do modo de entrada escolhido são os baixos custos da comercialização, a facilidade de estar presente em mais de um país estrangeiro, e o reconhecimento de um produto brasileiro em um país estrangeiro. Para as micro e pequenas empresas brasileiras que possuem investimento direto no estrangeiro, as vantagens incluem as facilidades em visitar clientes e resolver problemas dentro no mercado europeu.

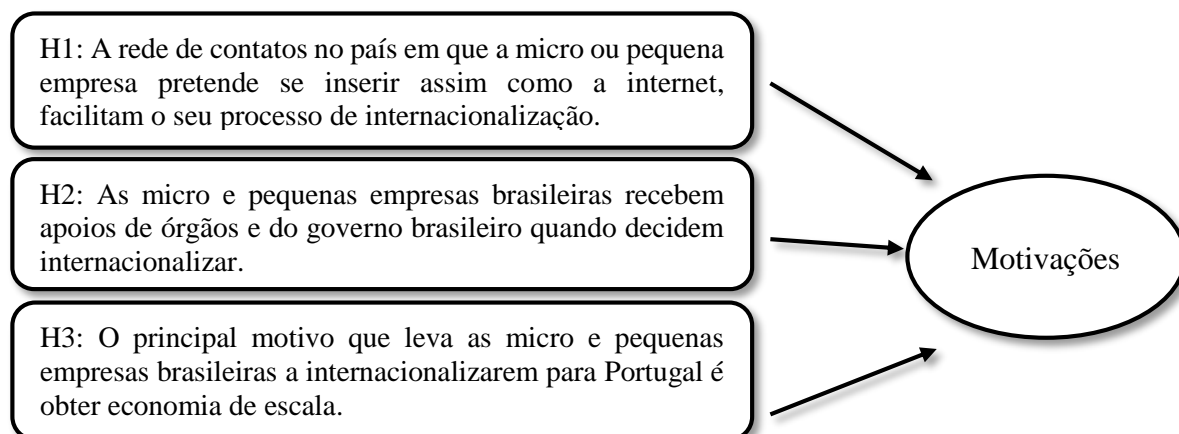
### **6.3 Inferências e Discussão dos Resultados**

Nas inferências e discussão dos resultados, a codificação obtida através das entrevistas será confrontada com as hipóteses geradas no capítulo do enquadramento teórico de modo a obter as inferências.

#### **6.3.1 Motivação Para a Internacionalização**

De acordo com o enquadramento teórico, as hipóteses formuladas para a motivação diante da internacionalização estão a seguir, na figura 6.

**Figura 4:** Hipóteses Motivação Para a Internacionalização



**Fonte:** Elaboração própria.

Das micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que entraram no mercado português através da exportação apenas uma não tinha a rede de contato criada no país acolhedor. O *site* da empresa Dafesta foi aberto há poucos anos para o mercado estrangeiro e a intenção da empresa com o *site* é que os clientes venham até ela, a empresa não sente a necessidade de buscar os clientes no mercado estrangeiro pois o processo é todo facilitado através da internet, por isso não há contatos em Portugal. As outras micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que exportam para Portugal adquiriram algum contato no país acolhedor antes de entrar no país de modo a facilitar todo o trâmite de exportação. Por ter um maior conhecimento do mercado português, este contato além de receber os produtos e distribuir, auxilia com informações acerca do produto, clientes e concorrentes no país acolhedor. A comunicação entre a empresa no Brasil e a rede de contatos criada no país acolhedor ocorre na maioria das vezes através da internet, por *email* ou até mesmo videoconferências. Quando o Dr. Mauro Vale quando entrou em Portugal também não tinha uma rede de contatos criada, mas foi através de uma rede de contatos (clientes e amigos) que conseguiu criar a sua própria clínica em Portugal. Para a empresa Trasam o principal contato adquirido no país acolhedor foi um advogado local para resolver todos os trâmites legais e auxiliar na entrada da empresa em Portugal. Sendo assim, a hipótese 1 sobre a facilidade da internet e das redes de contato antes da internacionalização para as micro e pequenas empresas brasileiras é suportada.

Atualmente existem tantos órgãos de apoio a exportação no Brasil, que alguns chegam a ser específicos para determinados tipos de produto. Além dos órgãos de apoio a internacionalização, o governo brasileiro também beneficia financeiramente as empresas que tem interesse em exportar através de programas de internacionalização junto aos bancos

nacionais. De acordo com as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que exportam, estas informações estão disponíveis somente para as empresas que procuram o governo e os demais órgãos para obter informações. As empresas exportadoras entrevistadas que procuraram apoio para a internacionalização obtiveram retornos positivos do governo brasileiro, bem como dos órgãos de apoio Sebrae, Aspex, e Peiex. As empresas exportadoras entrevistadas que inicialmente não procuraram os órgãos de apoio ou o governo já tinham algum conhecimento sobre o processo de internacionalização, e atualmente estão em busca de informações para saber como se beneficiar destes órgãos. Na altura em que as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que estão sediadas em Portugal internacionalizaram, os órgãos de apoio eram praticamente inexistentes, e o auxílio do governo brasileiro era somente para as empresas de grande porte, ou seja, o processo de internacionalização destas empresas foi totalmente independente. Sendo assim, a hipótese 2 sobre o recebimento de apoio de órgãos e do governo sobre a internacionalização das micro e pequenas empresas brasileiras não é suportada, não pelo fato dos apoios serem recentes, e sim pelo fato do apoio dos órgãos de internacionalização e do governo brasileiro diante das micro e pequenas empresas brasileiras serem somente através da exportação.

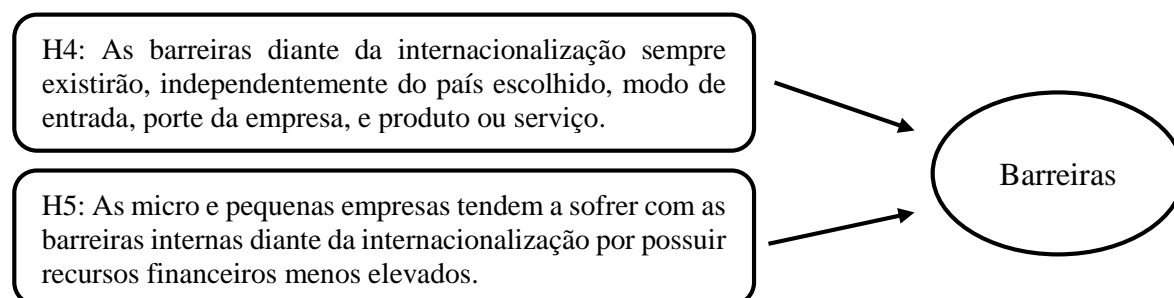
Os motivos que levam uma empresa a internacionalizar são muitos. De acordo com as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas os principais motivos iniciais que levaram a internacionalização para o mercado português foram as proximidades culturais entre Portugal e Brasil e o fato de Portugal pertencer a União Europeia, facilitando entradas futuras para outros países pertencentes a União Europeia. Além destes motivos iniciais, as micro e pequenas empresas brasileiras internacionalizam para o mercado português citaram outros motivos como a intenção de aumentar o facturamento e as vendas, saturação do mercado brasileiro, como consequência do crescimento organizacional, adquirir vantagens competitivas, e oportunidade do mercado estrangeiro através das redes de contato e a procura do produto em si. Sendo assim, a hipótese 3 sobre os principais motivos da internacionalização das micro e pequenas empresas para o mercado português não é suportada, pois conforme o estudo realizado pela Fundação Cabral presente na secção da contextualização deste trabalho, o motivo com maior percentual de ênfase atribuída foi a busca das micro e pequenas empresas brasileiras de economias de escala (Fundação Dom Cabral, 2002). Os motivos que compreendem a hipótese 3 existem sim perante as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas, mas não são considerados como principais diante da internacionalização para o mercado português.

Dentre todas as hipóteses geradas através do enquadramento teórico para as motivações, apenas a hipótese 1 foi suportada, ou seja, as hipóteses 2 e 3 formuladas a partir da teoria não são suportadas pelos dados obtidos através das entrevistas realizadas com as micro e pequenas empresas brasileiras.

### 6.3.2 Barreiras à Internacionalização

De acordo com o enquadramento teórico, as hipóteses formuladas para as barreiras diante da internacionalização estão a seguir, na figura 7.

**Figura 5:** Hipóteses Barreiras à Internacionalização



**Fonte:** Elaboração própria.

A maioria das barreiras sentidas pelas micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas diante da internacionalização para o mercado português foi relacionada com o país escolhido. Entre elas, foi citada a crise que paira sobre Portugal, e algumas burocracias como exigências fitossanitárias e governamentais, unidades de venda, preços e conversão, e homologar o diploma nacional. Porém as barreiras diante da internacionalização não foram sentidas por todas as empresas entrevistadas quanto ao país escolhido.

Diante do porte da empresa, todas as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas afirmaram não existir qualquer tipo de barreira para a internacionalização, ou seja, o tamanho da empresa não apresenta quaisquer problemas quando a empresa decide inserir-se em um mercado estrangeiro. O que foi afirmado durante as entrevistas é que o porte da empresa limita quanto aos recursos financeiros, e isso deixa as empresas mais acomodadas diante da internacionalização no sentido de não evoluir mais por falta de capital. Sendo assim, a hipótese

5 sobre a tendência das micro e pequenas empresas brasileiras sofrerem barreiras diante do porte da empresa por possuírem menos recursos financeiros para a internacionalização não é suportada.

Para o modo de entrada escolhido diante da internacionalização no mercado português, as barreiras sentidas pelas micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas foram encontrar contatos com interesse no produto e em distribuí-los no mercado português, barreiras fitossanitárias e barreiras governamentais. As barreiras quanto ao modo de entrada diante da internacionalização no mercado português não foram sentidas por todas as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas.

Quanto ao produto ou serviço prestado, apenas duas dentre todas as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas sentiram dificuldades diante da internacionalização para o mercado português. A empresa Trasam sentiu dificuldade em comercializar inicialmente os seus produtos no mercado português pelo fato do produto ser até então desconhecido. A empresa Ettica teve que adaptar a embalagem do produto para o mercado português e colocar etiqueta de informações necessárias atrás do produto, além disso, foi necessário fazer uma adequação do produto em si e uma regulamentação para a comercialização deste produto em grandes quantidades, pois um dos conservantes utilizados para a fabricação do produto não é permitido pela União Europeia, ou seja, antes de internacionalizar para Portugal, as micro e pequenas empresas brasileiras devem ter em atenção não somente as exigências feitas pelo próprio país, uma vez que Portugal faz parte da União Europeia.

Dentre todas as barreiras analisadas diante da internacionalização para o mercado português, as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas se depararam com pelo menos uma delas. Sendo assim, a hipótese 4 sobre a afirmação da existência das barreiras diante da internacionalização independentemente da escolha do país, porte da empresa, modo de entrada, produto ou serviço também é suportada. As respostas obtidas através das entrevistas realizadas vão de encontro com a hipótese formulada através da teoria principalmente pela inexistência de uma análise prévia detalhada do país em que a empresa pretende se inserir.

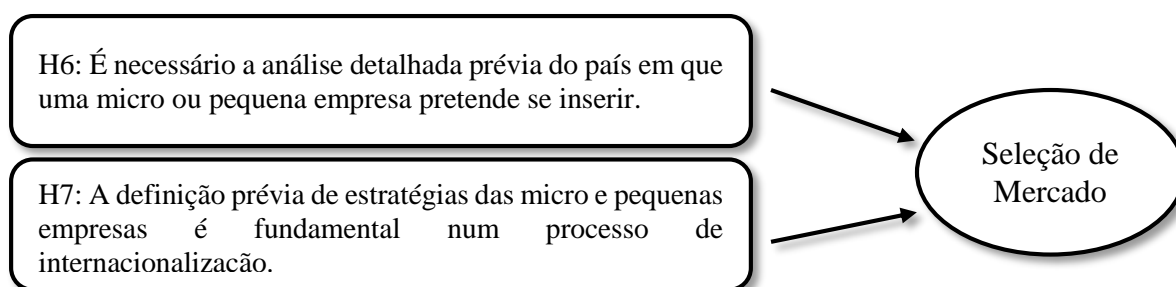
Diante das hipóteses geradas sobre as barreiras que ocorrem no processo de internacionalização, apenas a hipótese 5 não se verificou, pois o fato de não possuir grandes recursos financeiros não foi um problema para as empresas entrevistas diante da internacionalização. As barreiras existentes diante do país de inserção, modo de entrada, produtos ou serviços podem ter os efeitos reduzidos através da obtenção de informações

completas sobre estes tipos de barreiras, caso contrário as empresas além de se depararem com estes obstáculos, terão que despende de capital extra para repará-los.

### 6.3.3 Seleção de Mercado

De acordo com o enquadramento teórico, as hipóteses formuladas para a seleção de mercado estão a seguir, na figura 4.

**Figura 6:** Hipóteses Seleção de Mercado



**Fonte:** Elaboração própria.

As micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas afirmaram não sentir a necessidade de uma análise prévia do país diante da internacionalização. O que ocorre na maioria dos casos é uma avaliação dos critérios básicos sobre o país acolhedor antes da internacionalização, como por exemplo os fatores culturais e geográficos do país em que pretendem se inserir. Isso faz com que a hipótese 6 sobre a seleção de Mercado, que afirma a necessidade de uma análise detalhada prévia do país em que as micro e pequenas empresas brasileiras pretendem inserir-se não seja suportada.

A maioria das micro e pequenas empresas entrevistadas que não fizeram uma análise detalhada prévia sobre o país de inserção, também afirmaram não ter utilizado estratégias antes de entrada no país estrangeiro. Ou seja, a hipótese 7 da seleção de mercado que afirma ser fundamental a criação de estratégias de internacionalização antes de entrar no mercado estrangeiro também não é suportada pelos dados. Dentre as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que utilizaram critérios para a escolha do país e para a escolha do modo

de entrada antes de entrar no mercado internacional como estratégias de internacionalização, as mais citadas foram: facilidade do idioma, semelhanças culturais, acesso a outros países da União Europeia, e acordo bilaterais.

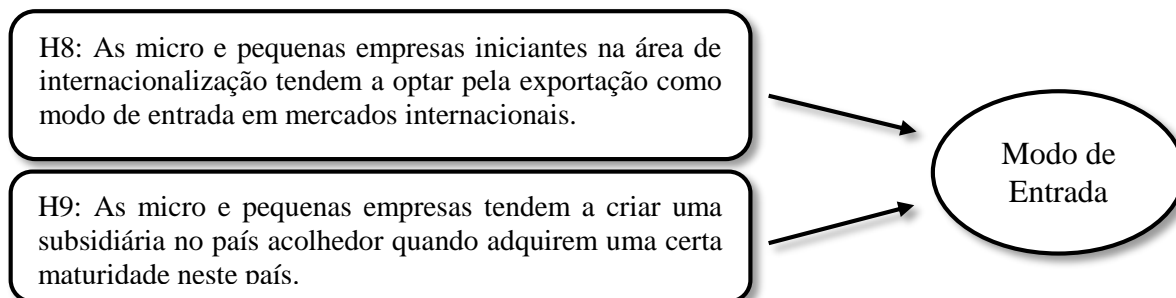
As duas hipóteses geradas sobre a seleção de mercado não foram suportadas. Pois conforme descrito anteriormente na teoria, os critérios que deveriam ser analisados para tomar a decisão sobre a internacionalização de acordo com Keegan (2005) são: risco político, acesso ao mercado, custos e condições dos fatores, considerações de transporte, infraestrutura do país, câmbio, criar um perfil do produto-mercado, seleção de mercado, e visitar um mercado potencial. Mas de acordo com as entrevistas realizadas, fazer uma análise do ambiente interno e externo sobre o país acolhedor implica em custos extras, e estes custos são desnecessários quando o risco que a empresa vai correr é mínimo como no caso das empresas exportadoras. Para as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que estão sediadas em Portugal, obter certos tipos de informações seria ainda mais difícil, pelo fato destas empresas estarem instaladas em Portugal há mais ou menos 20 anos. Apesar das empresas entrevistadas não realizarem a análise detalhada prévia diante do processo de internacionalização, ficou claro após as entrevistas que pelo menos o mínimo de conhecimento necessário sobre o país de inserção é adquirido, e na maioria das vezes, os critérios identificados por estas empresas que motivam a internacionalização para Portugal, são considerados estratégias para a entrada no mercado internacional.

#### **6.3.4 Modos de Entrada**

De acordo com o enquadramento teórico, as hipóteses formuladas para os modos de entrada estão a seguir, na figura 5.



**Figura 7:** Hipóteses Modos de Entrada



**Fonte:** Elaboração própria.

Foi muito mais fácil encontrar micro e pequenas empresas brasileiras de pequeno porte que exportam do que as micro e pequenas empresas brasileiras que utilizam qualquer outro modo de entrada no estrangeiro. Os motivos diante do modo de entrada escolhido pelas micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que exportam foram bem claros. A exportação além de ser o caminho mais fácil e rápido de entrar em um mercado estrangeiro, é considerada uma sequência natural do crescimento e evolução das empresas que estão entrando no mercado estrangeiro pela primeira vez. A exportação possui um nível de risco mais baixo que os outros modos de entrada, e é o único modo de entrada diante das micro e pequenas empresas com possibilidades de adquirir mais informações sobre a internacionalização, treinamento e em alguns casos suporte financeiro do governo brasileiro e outros órgãos de apoio a internacionalização. Isso faz com que a hipótese 8 sobre a tendência das micro e pequenas empresas brasileiras iniciantes na internacionalização optarem pelo modo de entrada através da exportação seja suportada.

Durante a realização das entrevistas, uma das perguntas sobre os modos de entrada questionava sobre a mudança do modo de entrada escolhido, ou seja, se as micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas pudessem mudar o modo de entrada atualmente, qual elas escolheriam. A resposta foi unânime diante das empresas entrevistadas que utilizam a exportação como modo de entrada. No momento não existe interesse em mudar o modo de entrada pois o atual ainda é muito recente, mas se a empresa tivesse um maior recurso financeiro para obter um melhor conhecimento do mercado e poder investir diretamente no país e se a gama de clientes interessados no produto ou serviço prestado fosse mais alargada, certamente criariam uma subsidiária em Portugal. As micro e pequenas empresas brasileiras entrevistadas que estão atualmente sediadas em Portugal, também não optaram pelo investimento direto no estrangeiro logo de início. A empresa Trasm criou a subsidiária em Portugal depois de algumas

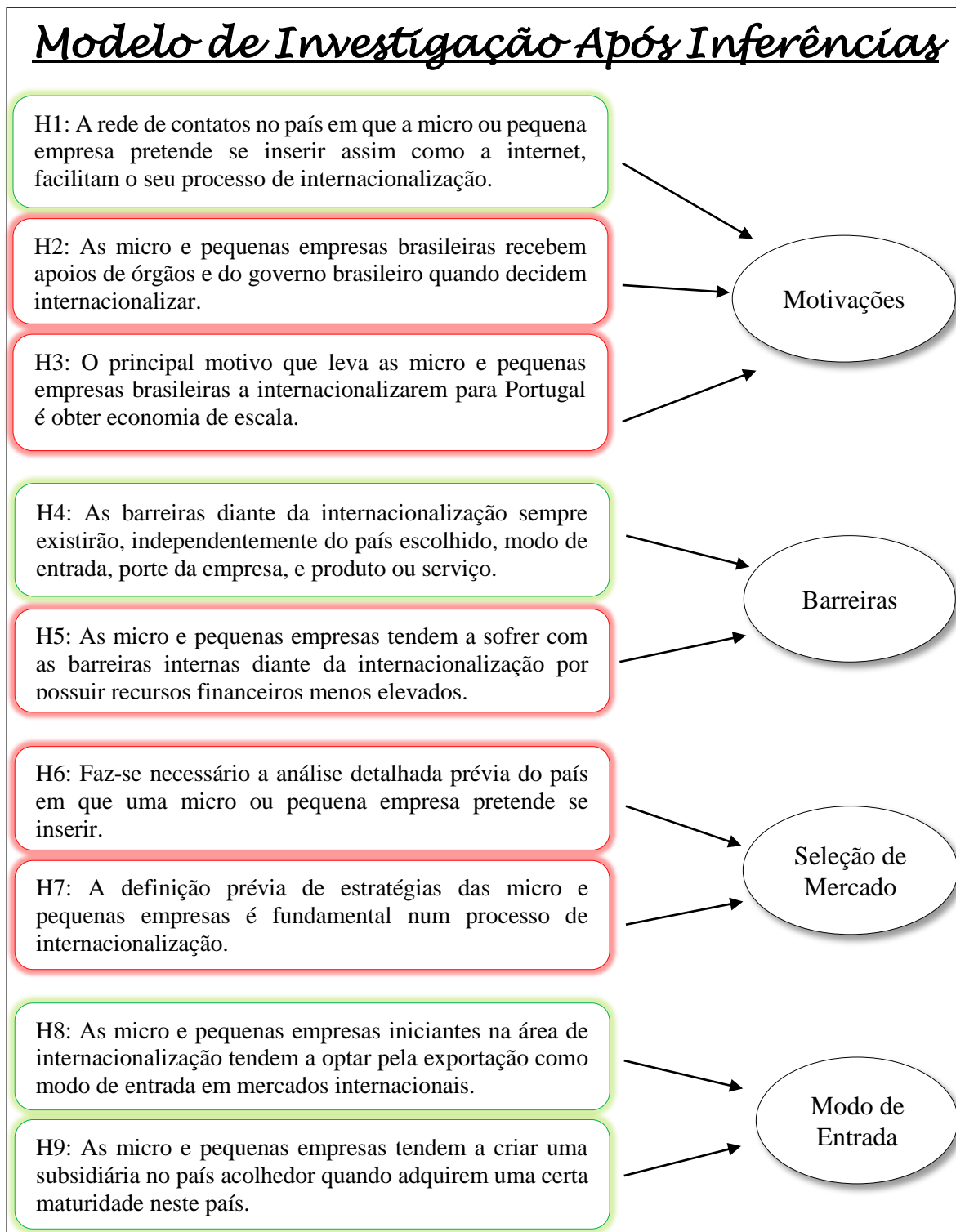
exportações do seu produto, por sentir a necessidade de ter um armazém instalado em um país europeu que facilitasse todos os trâmites da internacionalização. A Clínica Dentária Dr. Mauro Vale foi criada somente depois da aquisição de experiências profissionais do dentista em Portugal, bem como a construção de uma clientela fidelizada. Sendo assim, a hipótese 9 sobre a criação de uma subsidiária no estrangeiro somente após a aquisição de maturidade no país acolhedor é suportada.

As duas hipóteses geradas a partir do enquadramento teórico diante do modo de entrada escolhido são suportadas pois vão de encontro com a realidade das empresas entrevistadas, e com os modelos de internacionalização Uppsala e Networks que conforme descritos anteriormente, defendem a utilização do processo gradual para a internacionalização e incentivam a criação de redes de contato para facilitar a entrada e permanência das empresas no mercado internacional (Johanson e Vahlne, 2009). Atualmente a entrada em um país estrangeiro e a vontade de ter um produto espalhado pelo mundo está tão facilitada através das consequências advindas da globalização que o crescimento organizacional através de oportunidades encontradas nos países estrangeiros só traz vantagens para as empresas quando estas fazem a escolha certa do modo de entrada no exterior.

### **6.3.5 Resolução do Modelo de Investigação**

Após as inferências, a resolução do modelo de investigação pode ser melhor visualizada conforme a figura 8 a seguir, onde as inferências verificadas como verdadeiras aparecem na cor verde, e as inferências consideradas falsas, aparecem na cor vermelha.

**Figura 8:** Modelo de Investigação Após Inferências



**Fonte:** Elaboração própria.

## **6 CONCLUSÃO**

### **6.1 Principais Conclusões da Teoria**

A teoria estruturada neste trabalho, obtida através de livros, artigos, relatórios e dissertações, contribuiu para a compreensão de vários temas abordados ao longo da dissertação, enriquecendo o conhecimento sobre diferentes conceitos e teorias do processo de internacionalização, as motivações que as empresas identificam neste processo bem como as barreiras que podem surgir, e algumas estratégias utilizadas para a conquista de novos mercados como a escolha do país e a escolha do modo de entrada neste país. Além disso, a teoria também contribuiu para a formulação das hipóteses e elaboração do modelo de investigação presente neste trabalho.

Através da teoria, pôde-se concluir que o processo de internacionalização das empresas decorre da identificação de uma oportunidade no mercado internacional onde as empresas possam adquirir vantagens, e que apesar de existir muitas contribuições teóricas sobre a internacionalização, este tema por ser muito recente ainda implica em muitos obstáculos diante do processo.

Durante a fase da contextualização deste trabalho foi identificada uma lei própria do governo brasileiro que rege as micro e pequenas empresas brasileiras, que dá apoio, benefícios e proteção para as micro e pequenas empresas brasileiras e também favorece através do regime tributário Simples Nacional. Porém esta lei limita as empresas diante da internacionalização através dos critérios estabelecidos para a classificação do porte destas empresas que envolvem um limite de valor total para a receita bruta anual, e restringe a sociedade da empresa. Com isso, a única forma das micro e pequenas empresas internacionalizarem é a partir da exportação ou investimento direto no estrangeiro.

## 6.2 Principais Conclusões da Investigação

As vantagens encontradas através da investigação para as micro e pequenas empresas brasileiras que internacionalização para Portugal são contraditórias à teoria. Elas vão de encontro à motivação inicial das micro e pequenas empresas brasileiras na internacionalização para o mercado português e são citadas como critérios analisados para a escolha do país.

A escolha do mercado português para as micro e pequenas empresas brasileiras é motivada pelas semelhanças culturais entre Brasil e Portugal, especialmente o idioma. Além disso, o mercado português é vantajoso porque facilita a entrada destas empresas nos outros países da União Europeia, pois as exigências diante da internacionalização para o mercado português são definidas pela União Europeia e devem ser seguidas por todos os países que fazem parte do União. Outra vantagem identifica após a investigação pelas micro e pequenas empresas brasileiras diante da internacionalização é a criação de redes de contato no mercado internacional que facilita o trâmite da comercialização sem precisar sair do mercado nacional, pois a comunicação é realizada recorrendo à internet.

Diante do processo de internacionalização para o mercado português, as micro e pequenas empresas brasileiras sofrem barreiras pelo país escolhido, pelo modo de entrada, e pelos produtos ou serviços prestados, mas não sentem dificuldades pelo porte da empresa. Ficou claro após a investigação que ter poucos recursos financeiros não interfere no processo de internacionalização, apenas dificulta a evolução da empresa no mercado estrangeiro, transformando o crescimento em um processo gradual.

Através da investigação também pode-se concluir que as barreiras da internacionalização vão sempre existir, pelo menos uma dificuldade a empresa encontrará ao entrar no mercado internacional, principalmente quando não há análise prévia detalhada sobre o mercado em que a empresa pretende se inserir. As barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas brasileiras relativas ao mercado português foram identificadas na investigação como barreiras burocráticas, onde as dificuldades sentidas pelas empresas estavam relacionadas com adaptação e adequação do produto, exigências fitossanitárias e documentais, homologar diploma de conclusão de curso, e perceber unidades de venda, preço e conversão.

Sobre o modo de entrada escolhido para internacionalizar, pode-se perceber através da investigação realizada, que atualmente as micro e pequenas empresas são mais voltadas para a exportação. Isso porque através deste modo de entrada elas conseguem interagir com vários

mercado internacionais simultaneamente sem precisar realizar uma análise detalhadas prévias de cada país. É um modo de entrada que não exige grandes investimentos e não apresenta grandes riscos. Atualmente as micro e pequenas empresas brasileiras só investem diretamente no país estrangeiro quando adquirem maturidade naquele país e/ou quando a gama de clientes está muito alargada.

A exportação também tem sido eleita como preferida das micro e pequenas empresas brasileiras nos dias de hoje, por ser o único modo de entrada que recebe assistência dos órgãos de apoio a internacionalização e do governo brasileiro. Os órgãos de apoio as micro e pequenas empresas existentes no Brasil auxiliam as empresas através de informações sobre o país em que pretendem se inserir, consultorias, e formações. O governo brasileiro auxilia as micro e pequenas empresas financeiramente através de programas do banco nacional.

### **6.3 Limitações e Pistas Para Estudos Futuros**

A principal limitação durante a dissertação foi encontrar micro e pequenas empresas brasileiras sediadas em Portugal que quisessem contribuir para a investigação. A lista das empresas brasileiras sediadas em Portugal enviada pela Câmara do Comércio Luso Brasileira após um mês da solicitação não tinha informações sobre o tamanho das empresas, e as informações sobre o contato das empresas estavam incompletas. Muitas das empresas presentes na lista não constavam em *sites* de busca ou constavam como atividades encerradas, outras empresas que constavam na lista já não tinham mais capital brasileiro, ou seja, a lista estava desatualizada.

Como sugestão para futuras investigações, seria interessante analisar as motivações e barreiras encontradas pelas micro e pequenas empresas portuguesas que internacionalizam para o Brasil e posteriormente poder fazer comparações.

Seria também interessante realizar um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário a uma amostra representativa de empresas brasileiras presentes em Portugal. Um estudo deste tipo não está obviamente ao alcance dos recursos disponíveis no âmbito de uma dissertação de mestrado mas permitiria esclarecer melhor as hipóteses formuladas neste estudo.

## 6.4 Implicações Para a Gestão

Apesar das limitações identificadas na realização deste trabalho é possível apresentar algumas recomendações para empresas que pretendam entrar no mercado português ou que já estando presentes no mercado português através de exportação pretendam aumentar a sua presença no mercado através do investimento direto no estrangeiro.

A exportação é a melhor forma de começar a internacionalizar para as empresas de micro e pequena dimensão pois é o modo de entrada que apresenta menor risco. Através da exportação as empresas conseguem expor os seus produtos ou serviços em mais de um mercado simultaneamente e com custos relativamente mais baixos pois correspondem apenas aos trâmites de envio. A empresa que exporta não precisa estar fisicamente presente no país para onde internacionaliza, pois a comunicação entre a empresa e o recetor é facilitada através da internet.

O investimento direto no estrangeiro através da criação de uma subsidiária apresenta vantagens para empresas que têm experiência no mercado internacional devido ao poder e controlo total do negócio próprio. Porém este modo de entrada é o que apresenta mais riscos para a internacionalização pois implica na estruturação e implementação de uma nova empresa no estrangeiro. Além disso, a criação de uma subsidiária exige que a empresa tenha total conhecimento sobre o mercado de inserção, como por exemplo os possíveis concorrentes, clientes e fornecedores, bem como informações sobre a política, economia, e a cultura do país antes da internacionalização.

## APÊNDICE I Guião de Entrevistas



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### GUIÃO DE ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Dimensão da Empresa: \_\_\_\_\_

Nome do Funcionário: \_\_\_\_\_

Cargo Exercido: \_\_\_\_\_

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?
- A quanto tempo a empresa existe no mercado?
- A quanto tempo a empresa internacionaliza?
- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

#### 2ª Parte: Seleção de Mercado



- Como foi feita a escolha do mercado?
- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?
- Quais critérios foram avaliados?
- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

### 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?
- Qual o motivo desta escolha?
- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?
- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

### 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?
- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?
- Houve alguma rede de contato no país de escolha?
- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

### 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?
- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?
- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?
- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

Agradecimento.

## APÊNDICE II Entrevista Empresa Dafesta



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Dafesta Ind. E Com. Ltda

Dimensão da Empresa: Microempresa

Nome do Funcionário: Geraldo Antônio

Cargo Exercido: Administrador

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Artigos descartáveis para festas.

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

A empresa existe no mercado desde 1988.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

A empresa já internacionaliza a 10 anos, porém entrou no mercado português apenas em 2012.

- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

Venezuela, Equador, Colômbia, Paraguai, EUA, e Israel.

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

Absolutamente espontâneo. Através do próprio *site*, foi realizado o pedido, por todos os mercados.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Ainda não há qualquer tipo de análise do mercado de português, pois inicialmente fomos escolhidos pelos clientes, mas provavelmente vai ser feito, porque nos outros mercados onde atuamos, aumentamos o valor de vender e produtos em si através do relacionamento que vamos criando. Como Portugal ainda é muito recente, não desenvolvemos nada, realizamos apenas duas vendas para este país, porém está dentro do planejamento.

- Quais critérios foram avaliados?

Não.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Não houve estratégia.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Exportação.

- Qual o motivo desta escolha?

Porque é o caminho mais natural. Pois na hora quem que você põe a sua marca no mercado, principalmente através da internet, você está abrindo para qualquer lugar do mundo. E se você consegue fazer o contato e fechar o negócio, aí você cria o caminho. A partir daí nós temos no Brasil organizações empresariais que tem estes trabalhos dirigidos especificamente, então fazem mesas redondas com relação a Portugal. Faz uma ação específica para um determinado país. As associações empresarias daqui com as associações empresariais do país de origem. As primeiras exportações foram através do correio, pois o peso eh baixo e da pra dividir por volume, assim fica mais viável.

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Sem desvantagens. Apenas vantagens. Normalmente o preço pro mercado externo é maior, pois os produtos são mais específicos. Uma desvantagem que deve se estar atento é com relação a garantia comercial, mas como a venda é feita com antecipação de pagamento, este risco some.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Não. Não há viabilidade para o nosso negócio. Sozinho não, a não ser que com alguma ação institucional de grupo, pode até ser, mas individualmente não.

#### 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?

Aumentar o faturamento, aumentar a venda, isso é a motivação principal. Criar novos mercados. As oportunidades existem em todos os mercados, nós precisamos achar é os nichos. Precisamos localizar as oportunidades em todas as praças. Pela dimensão da nossa empresa, não podemos fazer tantas avaliações, elas tem que ser feitas empiricamente, no nosso caso damos atenção aos mercados pelo volume de consulta dos nossos produtos. Fazer o estudo não é viável, pelo volume de produção, não eh viável, o custo benefício não compensa.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

A resposta é a mesma criar novos mercados para aumentar faturamento. A partir do momento que você aumenta o faturamento você consegue desenvolver mais a sua empresa, você vai reduzindo custo fixo, aumentando faturamento sem precisar mexer em parque industrial, você vai aumentando a viabilidade da empresa.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Não. Somente através da Internet.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

Sim. Tem um órgão que chama Apex. Apex trabalha regionalmente através do Sebrae. Eles tem ações em conjunto com o Sebrae e com as federações das indústrias de cada estado que tem as sedes regionais. A Apex não atua diretamente, ela atua sempre através de algum órgão, como por exemplo, mas diretamente não. Trabalha institucionalmente, recebe os incentivos e repassa isso através destes órgãos. Quem executa os treinamentos, as viabilizações, são essas entidades, Sebrae, Fieng, Fiesp, as federações de indústrias, e outros órgãos.

## 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais foram as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

O mais difícil do primeiro contato é sempre entender a unidade de venda, preço, conversão, essas coisas.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

Não tem tanta dificuldade. Tem muitos órgãos que ajudam hoje para isso. É preciso ter uma boa estrutura externa, principalmente por causa da língua.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

Não.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

Não houve.

Agradecimento.

## APÊNDICE III Entrevista Empresa Vive Le Vin



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Vive Le Vin

Dimensão da Empresa: Microempresa

Nome do Funcionário: Marcelo Boccaletti

Cargo Exercido: Diretor Geral

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Comércio de acessórios para o serviço de vinhos.

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

Desde 2000.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

A empresa já internacionaliza a 5 anos, sendo que em Portugal está a 4 anos.

- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

Argentina, Chile, Portugal, Itália e França.

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

A escolha de Portugal primeiramente foi feita pelo fato do país ser considerado uma porta de entrada para a Europa pelos brasileiros. Antes de começar a internacionalizar o produto a empresa analisou o país por aproximadamente dois anos para saber o que encontraria pela frente. A escolha do país deu-se também pelo fato do conhecimento de várias pessoas de Portugal que iam para o Brasil fazer negócios, principalmente na área de vinhos. Pelo fato de ser um país irmão, no que diz respeito ao idioma e a cultura, e os costumes são bastante parecidos o que facilita na hora de fazer o negócio. O comércio para Portugal começou através do contato com portugueses que vinham para o Brasil participar das feiras relacionadas ao vinho e demonstraram interesse inicial pelo produto, fazendo pequenas encomendas. Portugal foi para a empresa um país teste para começar a internacionalizar os produtos para o mundo todo.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Quando decidiram internacionalizar para Portugal foi feito inicialmente um levantamento de todos os potenciais clientes, principalmente por existir muitas vinícolas, o que não foi muito difícil por causa da internet hoje, e por causa dos amigos que já tinha em Portugal.

- Quais critérios foram avaliados?

A ideia na verdade não era atingir diretamente o público português, mas vender os nossos produtos para as empresas portuguesas que exportam para o mundo inteiro. Tentar agregar o produto junto com o vinho. O produto que é mandado para Portugal alavanca muito a venda do vinho, e propicia também uma publicidade diferenciada, marketing, muito interessante para as próprias vinícolas. Foram feitos estudos em mercado em várias vinícolas de Portugal, contatadas várias empresas de vinhos que vinham para o Brasil participar de feiras. Com a ideia não de atingir o mercado português em si, mas sim estudar ele para entrar no mercado europeu.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Língua, localização, acesso ao mercado.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Exportação

- Qual o motivo desta escolha?

Primeiro houve uma necessidade do próprio mercado português em receber os nossos produtos, devido o alto preço de comercialização de produtos semelhantes porém patenteados, na europa

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Depois que começamos o nosso negócio em Portugal, conseguimos estudar todas as variáveis no processo de exportação da américa do sul para a europa, e graças a Portugal, ajudou a empresa a fazer uma logística mais racional, mais barata para mandar os produtos pra lá, ajudou a conhecer todo o trâmite de exportação. A vantagem de exportar para Portugal é que agora conseguimos exportar para outros países do continente europeu como a Espanha, França, Itália. Portugal ajudou a conhecer o mercado europeu. A parte comercial deu muita credibilidade em relação aos outros países, hoje várias pessoas nos contatam porque exportamos muito para Portugal, e isso dá uma credibilidade muito grande, pois apesar de estarmos longe, prestamos um serviço de qualidade, ou seja, os clientes tem confiança em nós.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Não. Se ficasse apenas no âmbito do salva-gotas, acredito que não porque já somos conhecidos pelos portugueses, e os clientes tem plena confiança em nós. O fato de falar a mesma língua, quando escrevemos *email*, torna-se muito fácil de negociar. Agora, existe a solicitação de os portugueses que querem comprar saca-rolhas, *wine cooler*, *sommelier*, outros produtos que nós fabricamos e que tem um peso maior e um volume maior, e ai realmente seria impossível fazer esse tipo de negociação que fazemos, seria realmente necessário termos um escritório em Portugal, para comprarmos um volume grande e disponibilizar pelas lojas do país. Apenas com o salva gotas isso não é necessário pois a venda é direta por mim, a não ser que tivéssemos um sócio.

#### 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?

O salva-gotas inicialmente foi criado por um dinamarquês a exatamente 17 anos atrás, e patenteou o produto na europa e nos estados unidos, e no Brasil não tinha esse problema com a patente, mudamos o desenho da peça para poder comercializar para a união europeia e não



existia ninguém para concorrer. Essa foi a nossa motivação, pois só havia um fabricante, sem um único concorrente e que não conseguia atender todo mundo, sendo que podíamos oferecer o mesmo produto pela metade do preço. A patente já acabou a um ano, e já é possível encontrar outros fornecedores desse produto na Bulgária, Alemanha, ou seja, existem mais pessoas fazendo o produto, mas mesmo assim a Vive Le Van já conseguiu fazer o seu próprio nome e estar no mercado por bastante tempo.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

A internet influencia muito. Hoje conseguimos lançar um *site* internacional para o nosso produto com vendas em várias línguas. Você entra no Google e faz a publicidade no próprio Google. Por exemplo uma pessoa pode estar a jantar em Moscovo, acessar a internet do telemóvel e comprar o meu produto que uma semana depois o produto será recebido na casa dele. Além disso ficou tudo mais barato, o *site* sai barato, a negociação sai barata. A nossa sorte é que o produto que internacionalizamos ocupa um espaço muito pequeno, e você pode usar por exemplo um SEDEX e mandar para qualquer lugar do mundo. Não precisa entrar no método mais complexo que exportação que as empresas fazem. Essa é a grande vantagem. Você faz um produto com maior qualidade e um preço muito abaixo do mercado, atende o cliente de uma maneira diferenciada de forma a adquirir confiança. A partir do momento que um cliente compra e fica satisfeito com o produto, começam a surgir vários clientes novos, a publicidade vai andando sozinha. O mundo ficou mais fácil para se internacionalizar, só não se internacionaliza hoje em dia quem não tem conhecimento, bons estudos, quem não tem a consciência do quanto é fácil fazer o negócio.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Sim. Já conhecia vários países da Europa por viagem de turismo, e quando estive em Portugal já conhecia algumas pessoas através das feiras de vinho que ocorrem no Brasil. Após contata-los vi a possibilidade de entrar no mercado português através do patrocínio de uma feira de vinhos que ocorreu na cidade do Porto, conhecida como Essência do Vinho, onde foram distribuídos vários salva-gotas, e a rede de contatos foi alargada.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

Não houve qualquer apoio por parte do governo ou órgãos especializados, a conquista internacional foi totalmente independente.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

A única barreira encontrada no início da internacionalização foi chegar junto com a crise europeia. Nesta altura esta realmente difícil de vender qualquer coisa. Mas por outro lado o nosso produto tinha a metade do preço do concorrente, e fazia com que os europeus procurassem por preços mais encontra, e acabavam por se deparar conosco. Quer dizer, a crise, ao mesmo tempo que foi uma barreira, para nós também foi uma oportunidade.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

Não porque o trâmite de exportação para Portugal realmente é algo muito fácil e rápido, nunca deixamos de atender qualquer cliente deste país.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

Não porque quando começamos a exportar nosso produto, optamos por criar embalagens únicas já dentro do padrão internacional. A embalagem é individual, transparente, lacrada e mostra a logomarca do cliente. Isso facilitou bastante. Tanto é que nós nem cobramos pela embalagem, ela já está embutida no custo do produto. E acabamos por acertar, pois quando fechamos os primeiros negócios com Portugal, era esse mesmo o tipo de embalagem que os clientes queriam.

Agradecimento.

## APÊNDICE IV Entrevista Empresa Ettica International Trade



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Ettica International Trade

Dimensão da Empresa: Empresa de Pequena Dimensão

Nome do Funcionário: Silvio Limongi

Cargo Exercido: Diretor Geral

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Agente intermediário entre produtor local e o mercado internacional, assessoria a exportação, assessoria a importação, representação internacional.

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

A empresa existe no mercado desde 2008.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

A ETTICA internacionaliza desde o início das suas atividades, porém para Portugal as exportações começaram somente em 2009.

- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

Alemanha, Singapura, Austrália, EUA e Suriname.

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

O foco principal dos produtos que nós exportamos são as cervejas brasileiras, e a partir das cervejas adicionamos outros produtos nacionais na linha, expandindo o portfólio. Mas quando se fala em cerveja, o foco principal são os países que tem uma quantidade de brasileiros considerada, e naturalmente na Europa existem muitos brasileiros, principalmente em Portugal. Além das cervejas exportamos outros produtos tipicamente da culinária brasileira, produtos que os brasileiros sentem falta quando estão fora do Brasil. Pra isso, se eu fizer uma comparação, um cliente de Singapura que faz uma compra de produtos brasileiros ele está realmente muito focado em atender restaurantes brasileiros, e uma população brasileira que está lá no exterior. Em relação a Portugal, devido as semelhanças culturais já existe um grande número de consumidores dos produtos brasileiros que são de nacionalidade portuguesa mesmo.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Não. Isso é mais comum em indústrias que estão buscando um país para se focar na internacionalização, mas eu acho que não é comum em *tradings* como a nossa que tem um trabalho muito amplo. A *trade* está buscando o cliente que está interessado no produto em qualquer lugar. Nós nunca tratamos Portugal como um foco totalmente específico, nós tratamos como um país interessante que poderia surgir oportunidades boas, mas nunca chegamos a fazer investimentos específicos para Portugal.

- Quais critérios foram avaliados?

Não.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Não houve estratégia.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Sempre exportação direta, e o perfil do nosso produto é por via marítima.

- Qual o motivo desta escolha?

A natureza do nosso negócio é um negócio exportador. A Ettica surgiu como uma empresa com o objetivo de exportar produtos brasileiros

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Nós não somos produtores, prá nós não faria sentido por exemplo tentar abrir uma indústria em Portugal, da mesma forma, os nossos volumes de operação não são grandes o suficiente para imaginarmos ter uma estrutura física em Portugal, ter uma subsidiária da nossa empresa por exemplo que fizesse importação e distribuição em Portugal. O nosso negócio faz mais sentido buscando parceiros locais, que conheçam o mercado e que tenham a capacidade de fazer a importação e distribuição dos produtos. Isso se deve também ao fato de que como nós não fizemos um trabalho exclusivamente focado em Portugal, mas um trabalho amplo de comercialização, cada país tem as suas particularidades e as suas restrições para a importação e comercialização do produto. Então não é fácil para a nossa empresa estar presente em cada um desses países e saber ao certo como é o funcionamento de cada um deles.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Se nós fossemos focar no mercado português, provavelmente uma outra alternativa pra gente seria montar uma empresa em Portugal para fazer a importação dos produtos e distribuir lá em Portugal, via parceiros de distribuição.

#### 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?

A Ettica é uma empresa que nasceu para ser internacional. A natureza da Ettica é uma empresa comercial exportadora. Mas este interesse surgiu pelo fato de que eu tenho uma experiência de trabalho na maior fabricante de cervejas do Brasil, e eu tinha o conhecimento de que estas cervejas não eram exportadas diretamente pela cervejaria, e como são as marcas mais fortes de cerveja do Brasil, eu sabia que os brasileiros que vivem fora do Brasil gostariam de ter acesso a estas cervejas. Então a operação da Ettica começou exclusivamente com cervejas porque eu já sabia de mapeamentos que existia demandas para este produto. O Brasil é um país que cria produtores de diversas *comodities* como o suco de laranja por exemplo, eu tenho experiencia em trabalho com o suco de laranja e também imaginei que o produto ajudava no processo de internacionalização, e foi daí que surgiu a empresa.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

Eu vejo que o mundo é um mercado mundo grande e nós temos muita facilidade de comunicação e capacidade de buscar daí. Existe uma empatia do processo de exportação na verdade, e a gente imagina que existem ainda muitas indústrias do Brasil que tem essa dificuldade em estabelecer essa comunicação com compradores no exterior e existe ainda muita abertura para eles produzirem no Brasil. Por isso a gente continua com essa atividade de exportação, mas essa não é a única atividade da empresa, hoje a empresa também importa e distribui produtos dentro do Brasil.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Na verdade existia uma indústria aqui em Pernambuco que já exportava para Portugal, eles exportavam uma linha de produtos que eles fabricavam. Eu tinha contato com essa empresa e pedi indicação de clientes e eles me passaram, e o cliente passou a ser um cliente interessado em cerveja e em outros produtos brasileiros que esta indústria não era capaz de atender, então este cliente é o que continua operando em Portugal.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

Não, eu sei que existem muitos programas, nós temos conhecimento de alguns eventos, eu já participei de um evento da APEX, mas de fato nós não usamos muito esse serviço. Hoje nós temos na equipe uma pessoa nova que está focada nas exportações e está na pauta dele entender melhor como podemos nos beneficiar dos programas do governo.

#### 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais foram as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

A parte burocrática ela existe, alguns produtos nós não conseguimos exportar para Portugal porque eles não atendem as exigências seja as fitossanitárias, seja as exigências de documentação. Portugal neste sentido facilita bastante a comercialização do Brasil, porque a necessidade de adaptação de embalagens é mínima. Então as barreiras que eu posso dizer são barreiras naturalmente comerciais, como os preços dos produtos que muitas vezes são inviáveis, e alguns casos são barreiras de legislação que não permitem a entrada de alguns produtos.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

Eu não sinto que exista empecilho específico por causa da dimensão da empresa. O que eu acho é que se o produto que for importado de Portugal e se a dimensão for tão grande

que o produto represente algum benefício atendendo o país, eu acho que sem dúvida vai existir mais iniciativas de vergas governamentais para viabilizar o negócio. Não é o nosso caso. Mas eu acho que isso nunca foi um problema pra gente. O que eu avalio é que se a gente tivesse maior capacidade financeira para investir em estar presente em feiras em Portugal por exemplo, e ter pessoas visitando ativamente meu cliente lá em Portugal, seria muito bom. Uma empresa de pequena dimensão, ela trabalha com uma incerteza constante em relação ao retorno dos investimentos e isso pode gerar uma certa acomodação de não arriscar tanto em investir em eventos como este, e feiras, promoção comercial, e estar mais presente no ambiente da internet para tentar receber e atender melhor os clientes.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

Barreiras sanitárias, barreiras governamentais.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

A gente poderia ter que fazer adaptação de formulação por exemplo, pois se eu não me engano, um dos conservantes utilizados na produção da cerveja brasileira não é permitido pela união europeia, então para que você pudesse ter uma venda ampla precisaria de uma adequação a esta regulamentação, e esse é o único tipo de barreira que de fato a gente acompanha no dia-a-dia. Existem casos de produtos que é preciso fazer uma adaptação na embalagem ou colocar uma etiqueta com informações necessárias, e isso acontece com produtos nossos, não vem a ser impeditivo para a realização das vendas mas em alguns casos ele pode onerar mais o custo do produto.

Agradecimento.

## APÊNDICE V Entrevista Empresa Nutryervas do Brasil



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Nutryervas do Brasil

Dimensão da Empresa: Pequena Dimensão

Nome do Funcionário: Eduardo Costa

Cargo Exercido: Gerente Comercial

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Alimentos que oferecem benefícios funcionais, nutricionais e de saúde. (Ervas)

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

A empresa atua no mercado brasileiro desde 2006.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

A primeira venda direta para Portugal foi realizada no começo de 2012. Tendo realizado algumas vendas em 2011 através de terceiros.



- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

Somente para Portugal.

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

Buscamos sempre mercados novos, e houve oportunidade através de um cliente que abriu um mercado em Portugal e acabamos por enviar os produtos para este cliente.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Não houve qualquer análise prévia pois devido aos riscos reduzidos através da exportação, uma análise seria muito custosa.

- Quais critérios foram avaliados?

Não.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Devido ao produto ter uma entrada facilitada no mercado português, pois a legislação portuguesa permite a entrada de ervas medicinais no país. Enquanto em outros mercados a burocracia é muito maior, pois exigem registos específicos nacionais em relação aos produtos internacionais. E o fato de já possuir um contato em Portugal facilitou a transação comercial.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Exportação. Através dos correios brasileiros.

- Qual o motivo desta escolha?

Oportunidade através de nomes brasileiros ligados a exportação, e auxílio do governo no que diz respeito a exportação.

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Vantagem comercial para ambas as partes. *Status* em relação ao produto nacional estar na europa. Não houve desvantagens.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Dependeria do produto em si, e do que fosse ofertado. Analisaria as vantagens e desvantagens em relação a outros tipos de modo de entrada.

## 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?

Um conjunto de crescimento organizacional com vantagens competitivas e oportunidade no estrangeiro. Consegue comercializar em Portugal com um valor mais agregado.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

Maior lucratividade, vender de uma forma maior, ter uma concorrência menor.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Um brasileiro que foi a Portugal, adquiriu a nacionalidade.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

O Brasil tem um órgão específico que oriente principalmente as pequenas e médias empresas que querem exportar o seu produto, através de consultorias. No caso dos produtos relacionados a araucária, o órgão responsável é o PEIEX (Projeto Extensão Industrial Exportadora), realizado através do SISCOMEX (Sistema Integrado do Comércio Exterior). O governo também dá benefícios fiscais para exportar.

#### 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais foram as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

Não houve qualquer tipo de dificuldade.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

Não pois o processo foi simples, o correio emite toda a documentação necessária.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

Dificuldade apenas em achar contratos mais interessados no produto. Encontrar um distribuidor.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

O produto tem entrada facilitada, não precisou fazer qualquer alteração.

Agradecimento.

## APÊNDICE VI Entrevista Empresa Clínica Dentária Dr. Mauro Vale



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Clínica Dentária Dr. Mauro Vale

Dimensão da Empresa: Microempresa

Nome do Funcionário: Mauro Vale

Cargo Exercido: Proprietário

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Clínica dentária. Prestadora de serviços.

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

A empresa existe no mercado desde abril de 1994.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

A clínica está em Portugal desde a sua existência, 1994.

- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

A Clínica Dentária Dr. Mauro Vale atua somente em Portugal.

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

Dr. Mauro Vale veio para Portugal em 1988, pois viu uma entrevista relacionada a falta de profissionais da área dentária no país.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Não houve qualquer análise prévia.

- Quais critérios foram avaliados?

A facilidade da língua, a proximidade de Portugal com Brasil, os diversos acordos entre os dois países, pelo fato de ser um país europeu.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Havia um teste de profissionais, para médicos dentistas em 1988 para Portugal.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Investimento direto no estrangeiro.

- Qual o motivo desta escolha?

No início trabalhava por conta de outra pessoa, porém viu a possibilidade de sucesso em trabalhar sozinho por possuir uma clientela. Foi bem acolhido na cidade, teve respostas satisfatórias a respeito da sua profissão e decidiu abrir seu próprio consultório.

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Sem desvantagens. Apenas a vantagem de ser dono do seu próprio negócio.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Não.

## 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?

Saturação do mercado brasileiro, uma porta aberta dentro de outro continente que estava em franca expansão, e dentro da Europa. A força da moeda.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

Da maneira que está Portugal pensaria duas vezes em vir para cá. Nos dias de hoje até mesmo a Europa, não sabe se seria uma escolha oportuna. Para o tipo de negócio que tem hoje em dia tendo em conta as inúmeras faculdades de medicina dentária em Portugal, a quantidade de profissionais a entrar no mercado, deixou de ser uma coisa atrativa. Não está como o Brasil, mas caminha para lá. O mercado está a ficar saturado. Os planos de saúde invadiram o mercado, e isso deteriora a profissão, quando vai executar o procedimento, diminui muito os preços. O plano de saúde não paga o tratamento que se faz, não cobre os gastos. Os profissionais portugueses estão muito bem preparados. Hoje em dia é inviável abrir uma clínica dentária em Portugal, só se for um português que tenha capital para poder investir, e mesmo assim está sujeito a esperar, a esperar que toque o telefone, que batam a porta, esperar por clientes. Tá toda a gente a tirar uma especialização dentro da profissão de médico dentista.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Não. Por conta própria. Não conhecia ninguém. Nunca tinha estado na Europa antes.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

Nunca procurou, acredita que nesta altura não havia muito isso, porém hoje em dia pensa que há.

#### 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais foram principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

Uma das barreiras encontradas foi homologar o diploma, reconhecer o diploma universitário brasileiro em Portugal. Não houve qualquer preconceito, pois o brasileiro sempre foi bem visto em Portugal no que diz respeito a medicina dentária, não só em Portugal, mundialmente. A maneira de falar dos portugueses inicialmente foi uma barreira, porém não foi preciso grandes mudanças.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

Não. Foi até muito fácil de criar a empresa. Talvez por ser só uma prestadora de serviço. Não houve qualquer barreira burocrática do governo português.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

Não. A empresa é mista, de capital brasileiro e português. Tem como primeiro sócio o próprio pai, o que facilitou. Não houve nenhuma barreira.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

O universo de pessoas que podem ter acesso a esse tipo de serviço é cada vez menor. Existe muita imigração, muita gente que vai embora de Portugal. Por exemplo, a população portuguesa, desde a sua presença não cresceu, continua por volta dos 10.000 habitantes. O mercado português é muito pequeno, forçosamente tem que migrar, tem que abrir as portas e poder sair. O livre-trânsito das pessoas e reconhecimento do diploma de licenciamento dentro da união europeia faz com que os portugueses migrem mais, em busca de trabalho na área de formação.

Agradecimento.

## APÊNDICE VII Entrevista Empresa Trasam Trading Saman



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão – EEG  
Curso de Mestrado em Negócios Internacionais  
Mestranda: Francine Nickel  
Orientadora: Professora Doutora Ana Soares

### ENTREVISTA

#### Introdução Explanatória.

A dissertação tem como tema “A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização”. Sendo assim, o principal objetivo desta entrevista é identificar os principais motivos que levaram a empresa a internacionalizar para Portugal, as barreiras encontradas diante deste processo, bem como entender o país e o modo de entrada de escolha.

#### Perfil do Entrevistado:

Nome da Empresa: Trasam

Dimensão da Empresa: Pequena dimensão

Nome do Funcionário: Patrick

Cargo Exercido: Diretor Geral

#### 1ª Parte: Aspectos Gerais

- Qual a atividade da empresa?

Produtos madeireira, produtos elaborados, *deck*, piso.

- A quanto tempo a empresa existe no mercado?

Há 21 anos.

- A quanto tempo a empresa internacionaliza?

Há 21 anos.

- Em quais mercados a empresa atua hoje em dia?

Europa (Alemanha, Inglaterra, França, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Grécia, Chipre, Itália, Espanha, Turquia, Ásia (Japão e China), Oriente Médio (Catar, Dubai, Líbano), Mercado Americano (Caribe).

## 2ª Parte: Seleção de Mercado

- Como foi feita a escolha do mercado?

Através de feiras internacionais realizadas de dois em dois anos na França.

- Houve alguma análise prévia do mercado escolhido?

Não.

- Quais critérios foram avaliados?

Facilidade da língua, de exportação, produtos saem prontos do Brasil sem precisar passar pelo armazém em Portugal, vão direto para o cliente final. O IVA em Portugal é mais baixo.

- Houve alguma estratégia para a escolha do mercado? Qual?

Localização, o fato de ser dentro da União Europeia.

## 3ª Parte: Modo de Entrada

- Qual foi o modo de entrada escolhido pela empresa diante da internacionalização?

Subsidiária, porém inicialmente apenas para armazenagem de produtos, funcionava como uma ponte de ligação ao resto da Europa, vindo posteriormente a comercializar.

- Qual o motivo desta escolha?

O armazém foi montado em Portugal devido ao franco crescimento do País na área de construção.

- Quais as vantagens e desvantagens deste modo de entrada para a organização?

Proximidade do Mercado Europeu, facilidade em resolução de problemas e visitas a clientes, facilidade da língua.

- Se a empresa pudesse mudar o modo de entrada hoje, qual seria? Por quê?

Criaria uma subsidiária no Norte da Europa, pois lá o mercado é mais estável.

## 4ª Parte: Motivações do Processo de Internacionalização

- O que despertou o interesse inicial da empresa pela internacionalização?



Mercado enorme de madeira tropical no mundo, porém mesmo o Brasil sendo um grande consumidor, há várias espécies com diferentes qualidades que não existem no Brasil, o que torna necessário a exportação.

- Quais os principais motivos encontrados pela empresa para a internacionalização nos dias de hoje?

A estabilidade de alguns mercados, a segurança de alguns mercados, pois o mercado brasileiro é um mercado de altos e baixos, por isso é preciso ter outras fontes, outros mercados, para não regredir no desenvolvimento.

- Houve alguma rede de contato no país de escolha?

Advogado.

- Houve algum apoio do governo brasileiro ou órgãos de apoio a internacionalização?

Nenhum.

#### 5ª Parte: Desafios do Processo de Internacionalização

- Quais foram as principais barreiras encontradas diante do país escolhido?

Não houveram barreiras. Queixas somente em mercado, pois o português não paga bem. Organização e processo administrativo sem problemas. O mercado estava em franco crescimento.

- Quais as principais barreiras encontradas diante da dimensão da empresa?

Retirada de mercadorias no porto é normal. Sem problemas específicos.

- Quais as principais barreiras encontradas diante do modo de entrada escolhido?

As empresas não estão interligadas (Brasil-Portugal).

- Quais as principais barreiras encontradas diante do produto/serviço prestado em Portugal?

Dificuldade para introduzir alguns produtos, por exemplo o *deck*, pois era desconhecido em Portugal, conheciam somente com a madeira de pinho, sendo que no Brasil já era utilizada a madeira tropical a 15 anos.

Agradecimento.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, S., e Ramaswami, S. N. (1991). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. Journal of International Business Studies, 1-27.
- AICEP Portugal Global. (2012). Portugal - Perfil País. Lisboa: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.
- AICEP Portugal Global. (2013). Porquê Portugal? Razões Para Investir em Portugal. Obtido em 18 de Junho de 2013, de Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Paginas/investir%20em%20Portugal.aspx>
- AICEP Portugal Global. (2013). Portugal - Ficha País. Lisboa: Agência Para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.
- Bardin, L. (1977). Análise do Conteúdo. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, A. (2002). A Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação. Em A. Rocha, Internacionalização das Empresas Brasileiras - Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: MUAD Editora.
- Bedê, M. A. (2006). Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil (1ª ed.). São Paulo: SEBRAE.
- Blank, M. C., e Palmeira, E. M. (2006). Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas - Uma Visão Crítica Quanto a Eficiência dos Incentivos do Governo. Revista Académica de Economía (RAC), 71: 1-9.
- Bradley, F. (2002). International Marketing Strategy. London: Pearson Education Limited.
- Brasil GlobalNet (2011). O Grupo de Trabalho Interministerial sobre Internacionalização de Empresas Brasileiras. Obtido em 17 de Junho de 2013, de Brasil GlobalNet: [www.brasilglobalnet.gov.br/Internacionalizacao/frmGTInterministerial.aspx](http://www.brasilglobalnet.gov.br/Internacionalizacao/frmGTInterministerial.aspx).
- Brasil GlobalNet (2011). Principais desafios à internacionalização. Obtido em 17 de Junho de 2013, de Brasil GlobalNet: [www.brasilglobalnet.gov.br/Internacionalizacao/frmPrincipaisDesafios.aspx](http://www.brasilglobalnet.gov.br/Internacionalizacao/frmPrincipaisDesafios.aspx).
- Cabral, L. M. (2007). Small Firms in Portugal: A Selective Survey of Stylized Facts, Economic Analysis, and Policy Implications. Portuguese Economic Journal, 1-24. DOI: 10.1007/s10258-007-0018-9
- Campos, T. M., Lima, E. O., Júnior, V. U., e Alves, D. V. (2010). Internacionalização de micro e pequenas empresas: um estudo de caso sobre a atuação do SEBRAE. XIII SEMEAD - Seminários em Administração, 1-15.

Caves, R. E. (1999). Multinational Enterprises and Economic Analysis (2ª Edição ed.). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

*Central Intelligence Agency - CIA*. (14 de Junho de 2013). The World Factbook (Brasil). Obtido em 14 de Junho de 2013 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

*Central Intelligence Agency - CIA*. (14 de Junho de 2013). The World Factbook (Portugal). Obtido em 14 de Junho de 2013, de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

Chevarria, D. G. (Outubro de 2006). O Investimento Externo da Petrobras: Uma Análise Com Base em Vantagens Específicas. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Obtido de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: [http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-digital/biblioteca-digital/1\\_Colocado\\_II\\_premio.pdf](http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-digital/biblioteca-digital/1_Colocado_II_premio.pdf).

Chueke, G. V. (2012). Identificação dos Fatores Influenciadores na Escolha da Estratégia de Entrada das Multinacionais Brasileiras no Exterior. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.

Crisóstomo, P. (2013). Portugal Sai da Recessão com Crescimento de 1,1% no Segundo Trimestre. Obtido em 14 de Agosto de 2013, de Público: <http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-sai-da-recessao-com-crescimento-de-11-no-segundo-trimestre-1603064#0>.

Dias, Á. L. (2005). Princípios de Marketing Internacional: Campeões Portugueses no Estrangeiro. Lisboa: Lidel.

Dunning, J. H., e Sariana, L. M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy (2ª Ed.). Cheltenham: Edward Elgar.

Erramilli, M. K. (1991). The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior ok Service Firms. Journal of International Business Studies, 479-501.

Ferreira, M. A., Serra, F. R., e Reis, N. M. (2011). Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos. (B. K. Costa, Ed.) RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia, 1, 10: 28-52.

Forte, S. H., e Moreira, M. Z. (2007). Ccompetitividade Internacional Baseada em Recursos – Estudo da Relação Entre os Recursos e as Estratégias de Internacionalização nas Maiores Empresas Exportadoras do Setor Calçadista Brasileiro. Departamento de Ciências da Administração - CAD, 1-25.

Fundação Dom Cabral. (2002). Pesquisa Sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

Garrido, I. L., Larentis, F., e Slongo, L. A. (2006). Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora. ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1-16.

Gooderham, P. N., e Nordhaug, O. (2003). International Management - Cross Boundary Challenges. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Hashai, N., e Almor, T. (2002). Small and Medium Sized Multinationals: The Internationalization Process of Born Global Companies. Working Paper Series, 2(22): 1-18.

Hilal, A., e Hemais, C. A. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, 1(7): 109-124.

*Índice Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE*. (2013). Obtido em 22 de Junho de 2013 de IBGE: <http://www.ibge.gov.br/home/>.

Instituto Nacional de Estatística - INE (2013). Portugal Statistics. Obtido em 23 de Junho de 2013 de: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main).

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. Journal of International Business Studies, 1-21.

Johansson, J. K. (2009). Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, & Global Management (5ª Ed.). New York: McGraw-Hill.

Julian, C. C. (2009). The Empirical Link Between Entry Mode Selection and Barriers to Internationalisation. International Journal of Trade and Global Markets: Special Issue on Advances in Market Entry Mode Theory Development, 3-4 (2): 237-249.

Karlsen, S. M. (2001). The Internationalization Process of SMEs: A Relationship Approach. The 17th Annual IMP Conference, 1-15. Oslo, Noruega.

Keegan, W. J. (2005). Marketing Global (7ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kim, W. C., e Hwang, P. (1991). Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice. Journal of International Business Studies, 29-53.

Lei Geral (2006). Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Obtido em 17 de Junho de 2013, de Lei Geral: <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumpageId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>.

Leitão, N. (2002). Formas de internacionalização, Globalização versus Regionalização. Tese não Publicada.

Lu, J. W., e Beamish, P. W. (2006). SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability. Journal of International Entrepreneurship, 4: 27-48.

Macadar, B. M. (2009). A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. Fundação de Economia e Estatística, 1-28. Obtido em: [http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg\\_tds\\_detalhe.php?ref=036](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_tds_detalhe.php?ref=036).

Marconi, M. A., e Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Mathews, S., e Healy, M. (2007). The Internet and Information Capability Reduces Perceived Risk of Internationalisation: An Australian SME Perspective. International Journal of Organisational Behaviour, 12 (1): 71-87.

Mazon, F. S., e Silva, W. V. (2009). Barreiras e Motivações para Internacionalizar: Um Estudo Multissetorial em Indústrias de Pequeno e Médio Portes. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI ANAIS), 1-16. São Paulo, Brasil: Fundação Getúlio Vargas.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2012). Empresas Brasileiras Exportadoras por Países de Destino ou por Unidade da Federação. Obtido em 24 de Julho de 2013, de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>.

Mozzato, A. R., e Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. Revista de Administração Contemporânea, 15: 731-747.

OECD (2013). Better Life Index. Obtido em 04 de Julho de 2013, de The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>.

O'Farrell, P. N., e Wood, P. A. (1998). Internationalisation by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework. Environment and Planning A, 30: 109-128.

Osarenkhoe, A. (2008). A Study of the Enablers of Non-sequential Internationalization Process Among Small and Medium-sized Firms. International Journal of Business Science and Applied Management, 3(2): 1-20.

Pan, Y., e Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. Journal of International Business Studies, 31(4): 535-554.

Picard, R. G., e Chon, B. S. (2004). Managing Competition Through Barriers to Entry and Channel Availability in the Changing Regulatory Environment. The International Journal on Media Management, 6: 168-175.

Portal Brasil (2012). Blocos Políticos e Econômicos. Obtido em 12 de Junho de 2013, de Governo do Brasil: [www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/brasil-no-exterior/blocos-politicos-e-economicos](http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/brasil-no-exterior/blocos-politicos-e-economicos).

Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD (2013). Relatório do Desenvolvimento Humano 2013 - A Ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado. Brasil: Camões - Instituto da Cooperação e da Língua.

Rocha, A. (2002). A Internacionalização das Empresas Brasileiras - Estudo de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: MUAD Editora.

Rodrigues, R. F. (2012). Internacionalização do Vinho do Porto – Estudo de Caso Grupo Sogevinus. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade, Porto.

Rutihinda, C. (2008). Factors Influencing The Internationalization Of Small And Medium Size Enterprises. ABR & TLC Conference Proceedings, 1-9.

Ruzzier, M., Antoncic, B., e Hisrich, R. D. (2007). The Internationalization of SMEs: Developing and Testing a Multi-dimensional Measure on Slovenian Firms. Entrepreneurship and Regional Development, 19: 161-183.

Santos, J. R. (2009). Teorias de Internacionalização: Aplicação a um Caso de Estudo. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia, Aveiro.

SEBRAE. (2011). As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira. Brasil: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.

SEBRAE. (2012). Anuário das Pesquisas Sobre as Micro e Pequenas Empresas - 2011. Brasil: Núcleo de Estudos e Pesquisas: Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.

Soares, E. (2003). Metodologia Científica: Lógica, Epistemologia e Normas. São Paulo: Atlas.

Sousa, M. J., e Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses, Relatórios: Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Su, Z., e Poisson, R. (1998). Processes of internationalization: An Empirical Study of Small and Medium Sized High-tech Quebec Enterprises (S.M.E.s). Small Business Institute Journal, 1-10.

Svetlicic, M., Jaklic, A., e Burger, A. (2007). Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. Eastern European Economics, 4 (45): 36-65.

Teixeira, S. L. (2003). Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as P.M.E. - Aplicação à Indústria Portuguesa do Calçado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 505-514.

União Europeia (2013). *Portugal*. Obtido em 16 de Agosto de 2013, de Europa: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/portugal/index\\_pt.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/portugal/index_pt.htm) .

Viana, C., e Hortinha, J. (1997). Marketing Internacional. Lisboa: Editora Sílabo.

Vrontis, D., e Papasolomou, I. (2005). The Use of Entry Methods on Identifying Multinational Companies' AdaptStand Behavior in Foreign Markets. Review of Business, 26 (1): 13-20.

Wilson, K. (2005). Encouraging the Iinternationalisation of SME'S. GV Partners, 43-66.

Zain, M., e Ng, S. I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. Thunderbird International Business Review, 48 (2): 183-205.

Zich, R. (2007). Possibility of Evaluation and Development of Competitiveness in the Internationalization Process of SME'S. VADYBA / MANAGEMENT, 1 (14): 75-94.